



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**OPTIMALIZACE MARKETINGOVÉHO MIXU VYBRANÉ
SPOLEČNOSTI NA SLOVENSKÉM TRHU**

OPTIMIZATION OF THE MARKETING MIX OF THE SELECTED COMPANY IN THE SLOVAK MARKET

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Amálie Kučerová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Bc. Amálie Kučerová**
Studijní program: Mezinárodní ekonomika a obchod
Studijní obor: bez specializace
Vedoucí práce: **Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Optimalizace marketingového mixu vybrané společnosti na slovenském trhu

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současná situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy (dle potřeby práce)

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem této diplomové práce je na základě provedených analýz a výzkumu trhu navrhnout optimalizaci marketingového mixu společnosti Pivovar Mazák s.r.o., která povede ke zvýšení tržeb a tržního podílu na slovenském trhu.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, Gary a Philip KOTLER. Marketing: An intruduction. 11th edition. Boston: Prentice Hall, 2013. ISBN 0132744031.

FORET, Miroslav. Marketing pro začátečníky. 3. akt. vyd. Brno: Edika, 2012. ISBN 978-80-266-0-06-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-247-0513-2.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005. ISBN 80-86419-94-0.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Tato diplomová práce je zaměřená na marketingový mix české společnosti, která působí v mezinárodním prostředí a jeho optimalizaci pro B2B trh na Slovensku. V úvodní části práce bude blíže nastíněna problematika a cíle této práce. Teoretická část je zaměřena na definici základních marketingových pojmů, marketingového mixu, analýzu podniku a jeho okolí. Následující část se zabývá charakteristikou a analýzou současného stavu podniku a slovenského trhu. V poslední části práce je předložen návrh pro optimalizaci marketingového mixu pro již zavedený výrobek na zahraničním trhu s cílem rozšíření exportu a dosažení vyššího tržního podílu.

ABSTRACT

This diploma thesis focuses on the issue of marketing mix of a Czech company that operates in an international environment and its optimization for the B2B market in Slovakia. In the introductory part of the thesis, the problems and objectives of this work will be described in details. The theoretical section is focused on definition of basic marketing concepts, marketing mix, analysis of the company and its surroundings. The following part contains the characteristics and analysis of the current state of the selected company and the Slovak market. The final part of the thesis contains a proposal for optimizing the marketing mix of an existing product on the market with the aim of expanding export options and increasing market share.

KLÍČOVÁ SLOVA

Marketing, marketingový mix, mezinárodní marketing, SLEPTE analýza, SWOT analýza, řemeslné pivo, minipivovar

KEY WORDS

Marketing, marketing mix, international marketing, SLEPTE analysis, SWOT analysis, craft beer, mini brewery

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE PRÁCE

KUČEROVÁ, Amálie. *Optimalizace marketingového mixu vybrané společnosti na slovenském trhu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2021. Počet stran 137 s. Vedoucí diplomové práce František Milichovský.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, a že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 12. května 2021

.....

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Touto cestou bych ráda poděkovala panu Ing. Františku Milichovskému, Ph.D., MBA, DiS., vedoucímu této diplomové práce, za jeho odborné rady i připomínky, trpělivost a vstřícný přístup. Dále bych ráda poděkovala zaměstnancům společnosti Pivovar Mazák s.r.o. za jejich ochotu při sdílení informací pro účely vypracování této závěrečné práce. V neposlední řadě bych chtěla také poděkovat mé rodině a přátelům za jejich bezmeznou podporu, kterou mi po celou dobu studia věnovali.

OBSAH

ÚVOD.....	12
1 Vymezení problému, stanovení cílů a metod.....	13
1.1 Vymezení problému	13
1.2 Stanovení cíle práce	13
1.3 Metody a postupy řešení	13
2 Teoretická část	15
2.1 Definice marketingu	15
2.2 Vymezení B2B	16
2.3 Marketingové prostředí	19
2.3.1 Makroprostředí.....	20
2.3.2 Mikroprostředí	21
2.4 Analýza obecného okolí (SLEPTE analýza).....	22
2.4.1 Sociální faktory.....	23
2.4.2 Právní faktory	23
2.4.3 Ekonomické faktory.....	23
2.4.4 Politické faktory.....	24
2.4.5 Technologické faktory	24
2.4.6 Environmentální faktory	25
2.5 Porterův model pěti konkurenčních sil	25
2.5.1 Nový konkurent/existující pivovar	26
2.5.2 Konkurence mezi stávajícími firmami.....	26
2.5.3 Odběratelé.....	26
2.5.4 Dodavatelé	27
2.5.5 Substituty	27
2.6 Segmentace trhu	27

2.6.1	Targeting	30
2.6.2	Positioning	31
2.7	SWOT analýza	31
2.8	Metoda 7S	33
2.9	Marketingový mix (4P)	35
2.9.1	Produkt (Product).....	37
2.9.2	Cena (Price)	40
2.9.3	Distribuce (Promotion, Place).....	42
2.9.4	Marketingová komunikace (Propagation)	43
2.10	B2B marketingový výzkum.....	48
2.10.1	Specifika výzkumu na B2B trhu	48
3	Analytická část.....	50
3.1	Charakteristika podniku	50
3.2	Sortiment	50
3.3	Metoda 7S	52
3.3.1	Strategie	52
3.3.2	Struktura.....	53
3.3.3	Systémy.....	54
3.3.4	Spolupracovníci	55
3.3.5	Schopnosti.....	55
3.3.6	Styl.....	55
3.3.7	Sdílené hodnoty	56
3.4	Marketingový mix.....	57
3.4.1	Produkt.....	57
3.4.2	Cena	57
3.4.3	Distribuce.....	58

3.4.1	Komunikace	59
3.5	Segmentace trhu včetně popisu stavu ve Slovenské republice	62
3.6	Dopady pandemie koronaviru na pivovarnictví a pivovar Mazák	63
3.7	Analýza obecného okolí (SLEPTE analýza).....	66
3.7.1	Sociální faktory.....	67
3.7.2	Právní (legislativní) faktory	72
3.7.3	Ekonomické faktory.....	77
3.7.4	Politické faktory.....	84
3.7.5	Technologické faktory	86
3.7.6	Environmentální faktory	87
3.8	Porterův model 5 konkurenčních sil	90
3.8.1	Noví konkurenti	90
3.8.2	Konkurence mezi stávajícími firmami.....	92
3.8.3	Odběratelé.....	95
3.8.4	Dodavatelé	95
3.8.5	Substituty	97
3.9	Výzkumná část.....	98
3.9.1	Cíl a metodologie výzkumu.....	98
3.9.2	Diskuze výsledků.....	100
3.10	SWOT analýza.....	102
3.10.1	Silné stránky	103
3.10.2	Slabé stránky	105
3.10.3	Příležitosti	107
3.10.4	Hrozby	108
4	Návrhová část	112
4.1	Navázání spolupráce s distributory	112

4.2	Umístění lednic na vybraná prodejní místa.....	113
4.3	Vylepšení internetové prezentace na webových stránkách, e-shopu i sociálních sítích.....	114
4.4	Rozšíření portfolia o nové výrobky.....	117
4.5	Vytvoření nových propagačních materiálů	118
4.6	Redesign etiket pro spodně kvašená piva.....	120
4.7	Založení účtu v EUR.....	120
4.8	Úprava ceny prémiového produktu.....	120
5	Závěr	122
	Seznam literatury	123
	Seznam obrázků.....	137
	Seznam grafů	138
	Seznam tabulek	139
	Seznam příloh dle potřeby	140

ÚVOD

Marketing v dnešní době neslouží jenom ke zvýšení tržního podílu nebo lepší komunikaci se zákazníky – je potřebný už jen k udržení a prostému přežití firmy na trhu. Všudypřítomná globální konkurence je neúprosná, trh je přesycen mnoha firmami podnikajícími ve stejném odvětví a jednotlivé podniky jsou nuceny bojovat o získání a udržení zákazníků. A právě marketing je nástroj, který jim v tom může výrazně pomoci, protože do velké míry ovlivňuje jejich úspěšnost za pomoci přizpůsobení se potřebám zákazníků na cílovém trhu.

Ve světle aktuálních událostí způsobených koronavirovou pandemií, která otřásla celým světem, se muselo mnoho podniků přizpůsobit náhlým změnám a nejčastěji jejich kroky směřovaly k přesunu do online prostředí. Firmám, které na změny ve spotřebitelském chování stihly zareagovat včas, se podařilo pokrýt ztrátu či dokonce dosáhnout zisku. Období turbulentních změn tak odstartovalo a umocnilo změny ve spotřebitelském chování a je více než pravděpodobné, že popularita e-commerce v budoucích letech bude pokračovat i nadále. Lidé si navykli na nakupování online, a proto by firmy měly vzít do úvahy i online marketingovou strategii zahrnující mimo jiné také komunikaci se zákazníky na sociálních sítích. Pro firmy však vstupem do online světa nic nekončí, spíše naopak. E-commerce podnikům nabízí nové a dosud neobjevené možnosti růstu.

V diplomové práci bude řešena problematika optimalizace marketingového mixu v prostředí B2B marketingu na slovenském trhu vybrané společnosti. Její výběr byl velmi snadný – rozhodla jsem se, že své znalosti využiji k tomu, abych pomohla v rozvoji našeho rodinného byznysu Pivovaru Mazák, výrobci řemeslného piva.

Diplomová práce je rozdělena na úvodní, teoretickou, analytickou a návrhovou část. V úvodní části je popsáno vymezení problému, stanovení cílů práce a navržení vhodných metod a postupů k jejich řešení. Druhá část práce se věnuje charakteristice podniku, analýze současného marketingového mixu a dále vnitřních i vnějších analýz prostředí včetně SWOT analýzy. Nakonec jsou v návrhové části poskytnuta doporučení vyplývající z provedených analýz a výzkumu, která povedou ke zvýšení podílu na slovenském trhu.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, STANOVENÍ CÍLŮ A METOD

V následující kapitole budou popsány cíle práce a dále metody, jež byly v této diplomové práci využívány.

1.1 Vymezení problému

Společnost Pivovar Mazák s.r.o. je českým výrobcem řemeslného piva, která dodává své výrobky jak na tuzemský trh, tak i do zahraničí – konkrétně Polska, Maďarska a na Slovensko. Nyní by se ráda zaměřila na posílení tržního podílu právě na území Slovenské republiky, kam v současné době zajišťuje distribuci výrobků Pivovaru Mazák pouze jeden odběratel, který nepokrývá celé území Slovenska. Cílem tedy je zajistit plošnou distribuci po celé Slovenské republice.

Součástí této diplomové práce je uskutečnit plnohodnotný marketingový výzkum pro vybranou společnost a na základě provedených analýz navrhnout vhodné úpravy pro optimalizaci stávajícího marketingového mixu společnosti za účelem posílení stávajícího tržního podílu na slovenském trhu

1.2 Stanovení cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je navržení a optimalizace stávajícího marketingového mixu společnosti Pivovar Mazák s.r.o. na slovenském trhu, a to na základě uskutečněných analýz a výzkumu trhu.

1.3 Metody a postupy řešení

Teoretická část diplomové práce obsahuje základní pojmy, které úzce souvisejí s marketingovým mixem. Teoretický rámec vychází z informací dostupných v odborné literatuře a internetových zdrojů. Pro analytickou část byly použity informace společnosti Pivovar Mazák s.r.o., které sloužily jako podklad pro zpracování analýzy současného stavu firmy a byly doplněny o další důležité informace čerpané z internetových zdrojů. Po zpracování dílčích analýz budou následně předloženy konkrétní návrhy a doporučení pro optimalizaci stávajícího marketingového mixu v slovenském B2B prostředí, která vycházejí z poznatků získaných prostřednictvím provedených analýz.

K metodám, které byly využity v analytické části této diplomové práce řadíme:

- Metoda 7S
- Segmentace trhu
- SLEPTE analýza
- Porterův model pěti konkurenčních sil
- Výzkum uskutečněný formou rozhovorů
- SWOT analýza.

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Definice marketingu

V literatuře se můžeme setkat s celou řadou definic marketingu. Kotler a Keller (2013, s. 35) např. uvádějí, že marketing spočívá v identifikaci a uspokojování lidských a společenských potřeb. Foret (2012, s. 11–12) přistupuje k definici marketingu poněkud obšírněji a uvádí, že: „*Marketing lze ve stručnosti chápat jako souhrn nástrojů a postupů, s jejichž pomocí se snažíme zvýšit pravděpodobnost uspět na trhu, dosáhnout na něm svých cílů.*“ Podobně jako Kotler a Keller dodává, že marketing lze popsat jako proces zjišťování a uspokojování lidských potřeb za pomoci směny.

Armstrong a Kotler definují marketing následovně: „*Společenský a manažerský proces, díky němuž jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí prostřednictvím vytváření a vyměňování hodnot s ostatními.*“ (Armstrong a Kotler, 2013)

Definic marketingu existuje nebřeberné množství, nicméně mají vždy stejný základ a pojednávají o zákaznících, uspokojování jejich potřeb a procesů s tím spojených.

Pokud chce být podnik úspěšný, neměl by kromě svých zákazníků zapomínat ani na konkurenci. Získání konkurenční výhody totiž vede k získání zákazníků (Urbánek, 2010).

Marketing se od prostého prodeje zboží diametrálně odlišuje. Prodejem se výrobce snaží přemluvit zákazníky k nákupu již vyrobeného výrobku na skladě či prodejně, zatímco marketing prodává pouze výrobky, které mají pro zákazníka hodnotu. Podstatou marketingu tedy je neprve zjistit zákaznicka přání či potřeby a v závislosti na těchto zjištěních jim přizpůsobit prvky marketingového mixu (cenu, propagaci, způsob prodeje apod.) (Foret, 2012, s. 12).

Pod pojmem hodnota si můžeme představit souhrn hmatatelných i nehmátelných výhod a nákladů s nimi spojených. Způsob, jakým zákazník vnímá hodnotu, je závislý na kvalitě poskytovaných výrobků a služeb (přičemž při zvyšování kvality vnímání hodnoty roste) a na ceně (kdy hodnota klesá s výší ceny). Prostřednictvím identifikace, vytváření, komunikace, poskytování a monitorování hodnoty pro zákazníka je možné definovat podstatu marketingu. Hodnota se skládá ze 3 základních kombinací: kvalita, služby a ceny

(z anglického originálu quality, service, price – QSP) a označuje se souhrnným názvem „triáda hodnot pro zákazníka“. Vnímání výkonu výrobku či služby se následně promítne do hodnocení zákazníka. Míra uspokojení ovlivňuje, jestli je zákazník spokojen (výkon splní očekávání), nespokojen (výkon zaostává za očekáváním) anebo nadměru potěšen (výkon předčí očekávání) (Kotler a Keller, 2013, s. 41).

Marketing má:

- zjistit, co si zákazníci přejí,
- přizpůsobit nabízené výrobky a služby těmto tužbám či představám,
- respektovat, že zákazníci za vynaložené peníze očekávají kvalitní produkt či služby,
- využívat všech dostupných informací a uchovávat je za účelem hlubšího poznání zákazníků,
- zaměřit se na zákazníky, jejichž potřeby může podnik uspokojit (tedy provádět tzv. segmentaci trhu),
- uvědomit si, že je nutné výrobky a služby pravidelně inovovat a vylepšovat,
- zvolit vhodnou kombinaci marketingového mixu, díky které si zákazník danou službu anebo výrobek zakoupí (Hesková a Štarchoň, 2009).

2.2 Vymezení B2B

Pod pojmem „trh“ v marketingu označujeme soubor všech potenciálních a stávajících kupujících, kteří nakupují produkty a služby za účelem uspokojení jejich individuálních potřeb. V praxi rozlišujeme dva základní typy trhů, a sice spotřebitelské (někdy označovány také jako spotřební) a B2B trhy (neboli trhy organizací). Zatímco spotřebitelský trh zahrnuje všechny domácnosti a jednotlivce, kteří výrobky kupují výhradně pro svoji vlastní potřebu, B2B trhy zahrnují všechny firmy, které produkty kupují za účelem zisku. Nakoupené produkty a služby použijí k tvorbě finálních výrobků ve výrobě, k dalšímu prodeji anebo k pronájmu (Pelsmacker a kol., 2013).

Na B2B trhu vystupují dvě zúčastněné strany, a to dodavatelé a odběratelé, přičemž zásadní rozdíl oproti spotřebitelskému trhu spočívá právě v tom, že firma v roli odběratele nabyté produkty využije dál ve svém podnikání (Chlebovský, 2010).

Jiná definice podle Kotlera a Armstronga (2004, s. 298) tvrdí, že: „*Nákupní chování organizací zahrnuje nákupy zboží a služeb pro výrobu dalších produktů, jež pak dále prodávají, půjčují anebo poskytují. Zahrnují také velkoobchodní a maloobchodní firmy, které nakupují zboží za účelem dalšího prodeje či pronájmu se ziskem.*“

Na trhu organizací tedy operují pouze firmy, nikoliv koneční spotřebitelé. Povaha B2B a B2C trhu je pochopitelně odlišná. V tabulce níže jsou znázorněny základní rozdíly na těchto trzích (Kotler a Keller, 2013).

Tabulka č. 1: Rozdíly na B2B a B2C trzích
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Solomon a kol., 2006)

B2C trh (trhy spotřební)	B2B trh (trhy organizací)
<ul style="list-style-type: none"> • většinou impulzivní nákupy • nákupy pro osobní spotřebu a spotřebu domácností • minimum znalostí o produktech, často nákupy na základě doporučení nebo pověsti značky • krátkodobé nebo jednorázové vztahy s kupujícími • většina nákupů s nízkým rizikem i cenou • produkty jsou spotřební zboží a služby pro individuální spotřebu • rychlé rozhodování • důraz na reklamu 	<ul style="list-style-type: none"> • pečlivé zvážení alternativ při nákupu • nákupy za účelem jiným než pro osobní spotřebu • nákupy na základě znalosti přesné technické specifikace výrobků postavené na znalosti z oboru • dlouhodobé vztahy mezi prodávajícími a nakupujícími • většina nákupů s vysokým rizikem i vysokými náklady • složité produkty klasifikované podle využívání firemních zákazníků • dlouhý rozhodovací nákupní proces • důraz na osobní prodej

Struktura B2B trhu je více oligopsonická (figuruje v ní jen několik odběratelů) a oligopolistická (vyskytuje se v ní jen několik dodavatelů). Jinými slovy můžeme říci, že podniky znají velmi dobře své zákazníky a přistupují k nim individuálně. Těsný vztah mezi odběrateli a dodavateli je provázen také profesionálnější postojem ve vztahu ke koupi výrobku či služby, přímými nákupy či nepružnou poptávkou (Jakubíková, 2013).

B2B trhy jsou skutečně specifické neelastickou poptávkou, což znamená, že se celková poptávka, především v krátkém období, po mnoha produktech určených firmám

v závislosti na ceně příliš nemění. Dalším typickým jevem, se kterým se na B2B trzích setkáme je tzv. odvozená poptávka (poptávka na B2B následuje poptávku na B2C trzích). Jestliže tedy na B2C trhu dojde ke zvýšení poptávky po určité skupině výrobků ze strany konečných spotřebitelů, na B2B trhu může dojít k mnohonásobně vyššímu procentuálnímu zvýšení poptávky. Lze uvést také větší výkyvy poptávky, čemuž se v odborné literatuře přezdívá tzv. akcelerační princip. Známý je také princip 80/20, kdy zhruba 20 % klíčových zákazníků tvoří až 80 % obratu společnosti. Obecně lze říci, že na B2B trzích firmy vynakládají méně finančních prostředků na marketing než na spotřebitelských trzích (Chlebovský, 2010; Kotler a Keller, 2013).

Abychom dobře pochopili chování zákazníků na B2B trzích, je vhodné si nejdříve vymežit, s jakými zákazníky se na těchto trzích můžeme setkat. Podle Ellise (2011) je možné zákazníky rozdělit do třech základních kategorií (jmenovitě komerční, institucionální a vládní).

V komerční skupině zákazníků najdeme:

- Distributory – hlavní funkce distributorů spočívá v přesunu produkce v rámci logistického řetězce se současným přidáním hodnoty,
- Maloobchody – v rámci maloobchodního prodeje je zboží nakupováno za účelem následného prodeje konečným spotřebitelům,
- Společnosti – organizace uskutečňují nákupy produktů za účelem vlastní produkce,
- OEM – podniky nakupují a dále využívají materiály od jiných výrobců a současně z nich vyrábějí produkty pod vlastní značkou (Ellis, 2011).

Do kategorie institucionálních zákazníků řadíme dva různé okruhy zákazníků. První skupinou jsou zákazníci, jež mají vztah k vládnímu sektoru (může se jednat např. o nemocnice či vysoké školy) a obchodují se společnostmi, které jim zjišťují dodávky vybavení a zařízení nezbytných pro chod vybrané organizace či zajišťují usnadnění vládních činností (např. budování silnic, provoz administrativních budov apod.). Do druhé skupiny patří neziskové organizace, u kterých nepozorujeme napojení na vládní instituci (Ellis, 2011).

Poslední, leč velmi významnou skupinou zákazníků, jsou vládní zákazníci. Přerozdělování státního rozpočtu závisí na politických názorech a prioritách, a různí se od sebe napříč státy. Tyto finanční prostředky se následně přerozdělují do vybraných oblastí jako je zdravotnictví, armáda, vzdělávání, kultura, doprava a další veřejné služby, ve kterých B2B společnosti operují a obchodují (Ellis, 2011).

2.3 Marketingové prostředí

Prostředí, ve kterém se podnik nachází, bývá označováno jako trh. Prostředí podniku není neměnné a časem se mění. Pro marketingová oddělení firem je tedy nezbytné znát všechny klíčové faktory, na základě kterých jsou schopni učinit důležitá rozhodnutí a správně předvídat budoucí vývoj situace na trhu. Marketingové prostředí se neustále mění a nutí podniky, aby se mu přizpůsobovaly s cílem získat náskok před konkurencí anebo s ní alespoň držet krok (Karlíček, 2013, s. 34).

Jestliže podnik nedokáže pružně reagovat na přání, potřeby a očekávání zákazníků lépe než jeho konkurence, nedosáhne úspěchu ani splnění svých podnikatelských cílů. Marketingová činnost zahrnuje dlouhodobé, systematické a plánované aktivity podniku s orientací na trh, přičemž si musí poradit s náročnými požadavky zákazníků. Marketing sám o sobě tedy není samospásným nástrojem, který by dokázal dostat z potíží jakoukoliv firmu. V zájmu každého podniku je brát ohledy na specifické podmínky (vnitřní a vnější), v nichž se nachází a vyvíjet vlastní marketingovou aktivitu (Foret, 2012).

Marketingové prostředí tvoří faktory a síly, které mají značný vliv na organizace, jež v něm působí a také na vztahy těchto organizací s cílovým trhem. Každý faktor ovlivňuje marketingová rozhodnutí jiným způsobem a také jinou vahou (Zapletalová, 2004).

Znalost prostředí pak nabírá na významu zejména ve chvíli, kdy se podnik rozhodne vstoupit na mezinárodní trhy. Před vstupem na zahraniční trh se doporučuje přihlédnout zejména na sociální a kulturní rozdíly, jazyk, životní styl místních obyvatel, legislativu, obchodní podmínky, překážky bránící vstupu na trh a znát základní zákaznickou a tržní segmentaci (Štědroň a kol., 2018, s. 58).

Za každým správným marketingovým rozhodnutím je zákazník. Cílem podniku je důkladně pochopit, jaké jsou jeho potřeby a přání. Jedině na základě těchto informací je

podnik schopen správně nastavit kombinaci marketingového mixu (tzn. výrobku, ceny, distribuce a komunikace). Při rozhodování působí na podnik nespočet vlivů z jeho prostředí. Někteří se nesprávně domnívají, že mezi důležité vlivy se řadí pouze ekonomické, politické, kulturní a jiné vlivy z makroprostředí. Nesmíme ale v žádném případě opomenout ani vlivy působící uvnitř samotné organizace, jako např. úroveň managementu či mezilidské vztahy (Světlík, 2018, s. 17).

Z těchto důvodů se považuje analýza marketingového prostředí za jeden ze základních nástrojů, který poskytuje odpověď na otázku: „Jak vypadá aktuální situace na trhu, na který se chystáme vstoupit či na který se zaměřujeme?“.

Sílu vlivů a faktorů, které působí na podnik lze velmi těžko předvídat či odhadovat, ale můžeme je rozdělit z hlediska jejich působení na marketing firmy a ovlivnitelnosti. Marketingové prostředí dělíme na dvě hlavní části na základě místa, a sice:

- mikroprostředí (vnitřní prostředí),
- makroprostředí (vnější prostředí) (Foret, 2012).

Důležitou roli hraje také ovlivnitelnost. Některé faktory jsou ovlivnitelné poměrně snadno managementem firmy (typicky vnitřní vlivy), zatímco jiné (vnější vlivy) prakticky ovlivnitelné nejsou. Vnitřní vlivy pocházející z vlastního mikroprostředí je tedy možné ovlivnit do výrazně vyšší míry tím, že podnik vyvine vlastní aktivitu (Světlík, 2018).

2.3.1 Makroprostředí

Do marketingového makroprostředí se řadí politicko-právní, technologické, ekonomické, sociálně-kulturní a ekologické faktory okolí podniku. Podnik by měl být schopný veškeré okolní vlivy dobře vnímat a reagovat na ně. Pro analýzu tohoto prostředí se nejčastěji využívá analýza PESTE, kterou si podrobněji představíme v následujícím textu. Při analýze vnějšího prostředí je úkolem marketéra důkladně prozkoumat, jaké příležitosti mu prostředí naskýtá a jakými hrozbami je ohrožen (Jakubíková, 2013). Podnikatelské prostředí doprovází neustálé změny, je turbulentní a poměrně nestabilní, a proto vyžaduje kreativní a pružný přístup všech hospodářských subjektů, které se v něm vyskytují (Světlík, 2018).

Štědron a kol. (2018, s. 16) při definování neovlivnitelných faktorů společnosti zachází ještě více do hloubky a řadí mezi ně:

- politické prostředí,
- právní prostředí a legislativu,
- ekonomickou situaci (např. kupní síla, HDP, úroková míra, inflace, ekonomický cyklus)
- geografii,
- sociální faktory,
- technologickou úroveň,
- ekologii,
- kulturně-historické principy.

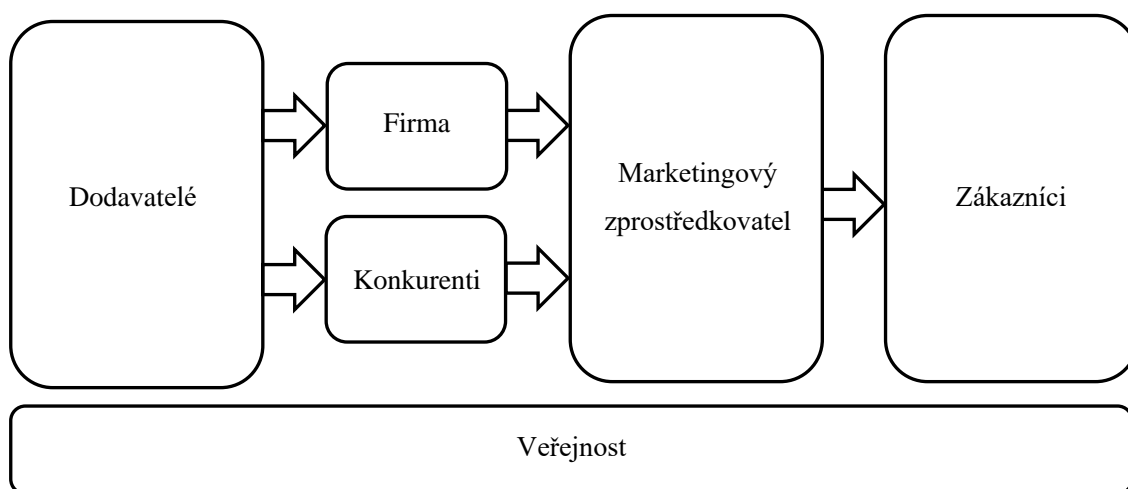
Označení výše zmiňované analýzy PESTE se může mírně lišit, ale ve výsledku je princip této analýzy velmi podobný. Shodnou podstatou různého označení jednotlivých variant je vytyčení nejvýznamnějších jevů, rizik či vlivů, které mohou nebo by mohly souviset s vybraným předmětem podnikání, přičemž firma není schopná je ovlivnit. V praxi se tedy setkáváme také s označením PEST, PESTLE (rozšířená varianta o ekologický a právní pohled) nebo STEEPLD (PESTLE varianta doplněná o etické a demografické faktory). Cílem analýzy makroekonomického prostředí je zjistit krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé perspektivy reálné kupní síly trhu a současně trendy hospodářského růstu, trendy v rozpočtové politice (zejména daňové zatížení a výdaje státního rozpočtu), trendy ve vnitřní měnové politice a vnější měnové politice či trendy v nezaměstnanosti. Zároveň analýzou vnějšího prostředí společnosti zjistíme, jak se tyto změny promítají do oboru podnikání, ve kterém firma působí. V neposlední řadě nám tato analýza poskytne přehled o tom, jaká opatření je třeba přijmout v reakci na tyto změny (Lošťáková, 2005).

2.3.2 Mikroprostředí

Do mikroprostředí zahrnujeme vlastní podnik a zaměstnance a počítáme sem také zákazníky, dodavatele, veřejnost či konkurenční podniky. Tyto všechny prvky ovlivňují ve větší či menší míře podnik, který je na nich do určité míry závislý, ale podstatné je, že je sám může aktivně ovlivňovat a měnit. Jako příklad lze uvést třeba: uzavření spolupráce s konkurenty na společném projektu, změna stávajícího dodavatele, komunikace

se zákazníky skrz vlastní reklamní kampaň apod. Smyslem analýzy vnitřního prostředí je nalezení silných a slabých stránek analyzovaného podniku. Prvky mikroprostředí lze rozdělit do šesti skupin – podnik, dodavatelé, zprostředkovatelé, zákazníci, konkurence a veřejnost (Foret, 2012).

Při analýze mikroprostředí zaměřujeme pozornost na konkrétní trh a jeho charakteristiku (bariéry vstupu do odvětví, kapitálovou náročnost, velikost trhu, počet konkurentů, podíl na trhu či tržní sílu, fáze životního atd.). Můžeme tedy říct, že mikrookolí společnosti zahrnuje subjekty, které ovlivňují fungování a chod podniku, ale podnik je může svým chováním ovlivnit (Štědroň a kol., 2018, s. 16).



Obrázek č. 1: Hlavní síly působící v mikroprostředí firmy
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotler a kol., 2007, s. 131)

2.4 Analýza obecného okolí (SLEPTE analýza)

Pro analýzu a předpověď vývoje vnějšího prostředí společnosti v budoucnosti se využívá analýzy SLEPT. SLEPT analýza se skládá celkem z pěti oblastí firemního okolí, na které se v rámci této analýzy zaměřujeme. Vývojové trendy mohou pro společnost buďto představovat příležitost anebo hrozbu. SLEPT je akronymem pro **social factors** (sociální faktory), **legal factors** (právní faktory), **economic factors** (ekonomické faktory), **political factors** (politické faktory) a **technological factors** (technologické faktory) a **environmental factors** (ekologické faktory) (Červený a kol., 2014). Nyní si vyjmenované faktory rozebereme detailněji.

Důležité je se zaměřit nejen na faktory, které na vybraný podnik působí v daném okamžiku, ale i na ty, které by na podnik mohly mít vliv až v budoucnosti. Vyhотовená analýza potom slouží pro rozhodování o podnikové strategii. Uvažuje-li podnik o vstupu na zahraniční trhy, měl by se zaměřit zejména na oblast politicko-právní, ekonomickou, sociálně-kulturní a technologickou (Machková a kol., 2010).

2.4.1 Sociální faktory

U sociálních (neboli společenských či kulturních faktorů) je nutné vzít v potaz zejména aspekty jako např. kulturní odlišnosti, místní jazyk, vzdělání, neverbální vyjadřování, náboženství, životní styl či preference. Sociální faktory souvisejí zejména s lidským faktorem, který sice nemá vliv na podnik, ale je nezbytné, aby ho podnik sledoval a reagoval pružněji např. na změny spotřebitelských preferencí (Machková, 2009).

2.4.2 Právní faktory

V legislativní oblasti je nutné brát zřetel na zákony a další předpisy, které omezují a upravují působení firem na trhu. Jedná se o klíčovou dílčí analýzu, která v případě, že není provedena důkladně (anebo vůbec), může mít fatální následky. Právní faktory jsou do velké míry spjaté s vývojem politické situace v příslušném státě. Při sestavování SLEPT analýzy se snažíme o předpověď právních norem, které se týkají anebo nepřímo ovlivňují podnikání firmy, a zhodnocení toho, jaké příležitosti či hrozby z toho pro firmu vyplývají. Řadíme sem především zákony upravující oblast daní, antimonopolní opatření, regulační a dotační programy nebo programy na ochranu životního prostředí (Červený a kol., 2014).

2.4.3 Ekonomické faktory

Z perspektivy firmy, která se zaměřuje na expanzi do zahraničí, je důležité podrobit analýze zejména ty faktory, které mají vliv na situaci na trhu výrobních faktorů, na trhu zboží, na trhu služeb a tam, kde firma uskutečňuje svoji činnost. Za ekonomické faktory považujeme např.:

- ceny surovin, paliv a energií,
- aktuální měnový kurz a vývoj měnového kurzu v čase,

- daně, cla, státní dotace, podporu importu (případně exportu a platby sociálního zabezpečení pracovníků),
- nezaměstnanost,
- míru inflace,
- výši mezd a vládní regulaci mezd,
- vývoj investic,
- tempo růstu HDP,
- míru zadluženosti a úspory obyvatel daného státu,
- státní rozpočet, státní výdaje a možný deficit,
- celkový vývoj ekonomiky nejen na úrovni národní ekonomiky, nýbrž také evropské či světové, a stadium vývoje, ve kterém se aktuálně nachází (růst, stagnace anebo pokles) (Červený a kol., 2014).

2.4.4 Politické faktory

Ekonomickou situaci ve státě a příznivost podmínek pro podnikání bezesporu v každé zemi ovlivňuje politika vlády. Nejvýraznější vliv na podnik v podobě politických omezení představují daňové zákony, podpora importu a exportu či regulace cenové politiky. Při analýze vnějšího okolí tedy jednoznačně nesmíme opomenout existující politický systém, hrozbu války, korupční prostředí, význam zájmových skupin, výsledky hlasování ve volbách, nepokoje obyvatel, pracovní podmínky, postoj země vůči problémům spjatým s životním prostředím, fungování soudů, embarga, státní dotace, vztahy s jinými státy atp. Rovněž zde vystupují různé odborové svazy a asociace (Červený a kol., 2014). Evropská unie, potažmo Evropský parlament zde také sehrává významnou roli.

2.4.5 Technologické faktory

Zapomenout nesmíme ani na technologické faktory, které jsou neméně důležité než ostatní složky, které v rámci SLEPT analýzy podrobujeme zkoumání, a mohou z nich pro vybranou firmu pramenit hrozby anebo příležitosti. Nové komunikační technologie dokáží firmě zcela zásadním způsobem zlepšit komunikaci s pracovníky uvnitř firmy, ale také se zákazníky a dodavateli. Nejčastěji se setkáme s novými technologiemi, které

se využívají při výrobě, vývoji a distribuci. Vyspělé technologie dokáží snížit např. výrobní náklady, zvýšit produktivitu a kvalitu práce nebo příznivě ovlivnit bezpečnost práce (Červený a kol., 2014).

2.4.6 Environmentální faktory

Kromě výše zmíněných faktorů analýzy SLEPT se v posledních letech začíná objevovat další faktor – environmental factors (faktory životního prostředí – a tím analýzu doplňují o dodatečné písmeno E, tedy SLEPTE. Ochrana životního prostředí v současnosti nabírá na důležitosti a uslyšíme o ní stále častěji, proto bychom s ní měli počítat i v rámci prováděných analýz, abychom nevynechali velmi důležitou oblast, která v podnikání hraje významnou roli (Chlebovský, 2010). Při analýze environmentálních faktorů bychom měli vzít v potaz např. nakládání s odpady, klimatické a přírodní vlivy, přístupy k ochraně životního prostředí, čerpání neobnovitelných zdrojů energií či klimatické změny (Grasseová a kol., 2010).

2.5 Porterův model pěti konkurenčních sil

Do provedení analýzy vnějšího prostředí podniku vstupují faktory jako jsou např. legislativní normy, velikost trhu, potenciál trhu, současné konkurenční firmy, náročnost vstupu na vybraný trh či přírůstek nových konkurentů. Nejčastěji je k tomu využíváno analýzy SLEPTE, Porterovy analýzy pěti sil, popř. další metody (Štědroň a kol., 2018, s. 16).

Porterův model pěti konkurenčních sil spočívá v predikci rizik pro společnost, které by mohly nastat, za využití analýzy trhu z pohledu síly stávající konkurence, dodavatelů, zákazníků nebo potenciálních konkurentů. Je to model vyjadřující možné chování a vývoj konkurenčních sil na vybraném trhu. Porterův model pěti sil si klade otázku: „*Jak velký vliv mají tyto subjekty vyskytující se na trhu na činnost analyzovaného podniku a jakým způsobem lze těmto silám zabránit či je výrazně omezit?*“ Má také dobrou vypovídající schopnost o atraktivitě trhu (Štědroň a kol., 2018, s. 17).

Aby se organizace mohla zaměřit na sestavení strategie zaměřené proti konkurenci, musí vědět, k čemu by na trhu, kam dodává své výrobky a služby, mohlo v blízké době (či výhledově) dojít a musí také znát své konkurenty. Úroveň konkurence dle Portera

(1994, s. 3–5) závisí na pěti základních konkurenčních silách. V první řadě závisí na vlivu odběratelů, vlivu dodavatelů, soupeření mezi existujícími firmami, hrozbě nově vstupujících firem a na hrozbě substitučních výrobků či služeb. Při souhrnném působení těchto sil je možné určit potenciál celkového zisku v odvětví, kde se ziskový potenciál měří z hlediska dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu. Cílem konkurenční strategie společnosti je nalézt na trhu takové postavení, kdy může nejlépe čelit konkurenčním silám anebo jejich působení dokonce obrátit ve svůj prospěch.

Porterova analýza se zaměřuje na současnou konkurenci uvnitř oboru, hrozby vstupu nové konkurence, substituční výrobky, vyjednávací sílu kupujících a vyjednávací sílu dodavatelů (Porter, 1994, s. 3–5).

2.5.1 Nový konkurent/existující pivovar

Pokud je dané odvětví ziskové a neexistují velké bariéry pro vstup do tohoto odvětví, potom existuje reálná **hrozba vstupu nové konkurence**. Překážky mohou mít podobu patentů a know-how, nedostatek aktiv pro vstup na trh apod. Podniky, které na daném trhu již existují, se mohou před vstupem nových firem bránit např. rozvojem a inovací svých produktů, upevňováním a prohlubováním vztahů se zákazníky či obchodními partnery (Porter, 1998).

2.5.2 Konkurence mezi stávajícími firmami

V rámci analýzy současných konkurentů analyzujeme podniky působící ve stejném oboru. Jak velkou sílu má konkurence na daném trhu, určujeme podle jejího tržního podílu. Jestliže jsou podniky schopny produkovat výrobky s nižšími náklady podobné konkurenčním nebo u nich dosahují vyšší kvality než konkurence, potom mohou dosahovat konkurenčních výhod (Porter, 1998).

2.5.3 Odběratelé

Vyjednávací síla kupujících je dána zejména jejich nákupním chováním. Čím menší je počet odběratelů, tím větší je jejich síla. Množství nakupovaných výrobků má na vyjednávací sílu také vliv. Na trhu s malým počtem odběratelů, kteří nakupují většinu

výstupu, může docházet k tomu, že výroba časem podlehne standardizaci a bude se postupně přizpůsobovat požadavkům vybrané skupině odběratelů (Porter, 1998).

2.5.4 Dodavatelé

Velký vliv na podnik bezesporu mají i jeho dodavatelé resp. poskytovatelé zdrojů, které podnik využívá pro výrobu produktů. Každý podnik by se měl vyvarovat nedostatku nebo zpoždění dodávek, a to z toho důvodu, aby nebyla narušena plynulost výroby a nevznikaly prostoje. Důležitá je samozřejmě také kvalita dodávaných vstupů. Síla dodavatelů je závislá na množství firem v daném odvětví, na výši nákladů nutných pro případnou změnu výroby nebo na substituci dodávaných výrobků (Porter, 1998).

2.5.5 Substituty

Substituční výrobky jsou takové, které dokáží funkčně nahradit jiné. O tom, jestli zákazník začne využívat substitučních výrobků rozhoduje především cena a kvalita výrobků (Porter, 1998).

Analýza pěti konkurenčních sil umožňuje odhalit zákonitosti a označit faktory, které nejvíce ovlivňují konkurenci ve vybraném odvětví. Taktéž je možné určit strategické inovace, které mohou přispět ke zvýšení výnosnosti nikoliv pouze jediné firmy, nýbrž celého odvětví. Je k tomu však zapotřebí jistá dávka kreativity (zejména v přístupu při hledání nových způsobů, jak obstát v konkurenčním boji ve zvoleném odvětví) (Porter, 1985).

2.6 Segmentace trhu

Při segmentaci trhu je nutné si položit otázku: „*Kdo je vlastně můj zákazník?*“ Segmentace trhu spočívá v rozdělení trhu na menší části, které jsou do jisté míry stejnorodé, protože se vyznačují podobnými nároky, požadavky či potřebami. Uvnitř jednoho segmentu je tak možné nalézt zákazníky s podobnými preferencemi, kupní silou, postoji atd. Hlavní přínos v segmentaci trhu spočívá v přesném zacílení konkrétních spotřebitelů, kteří o náš produkt projeví zájem. Oceníme jej ale také při oslovení trhu prostřednictvím marketingové komunikace (přesněji při výběru sdělovacích prostředků), ale také při koncipování obsahu a zacílení nabídky vybrané firmy. Čím přesněji firma cílí,

tím zaujímá úspěšnější, hospodárnější a efektivnější postoj k oslovení a pokrytí trhu (Foret a kol., 2005).

Kayode (2014, s. 72–77) popisuje segmentaci jako proces, při kterém je možné rozdělit velký heterogenní trh na menší homogenní části (skupiny), přičemž každá zákaznická skupina se vyznačuje vlastními preferencemi. Vytvořením segmentů se zvyšuje šance, že marketing bude úspěšný a efektivní a budou vynaloženy zdroje právě tam, kde se skrývá největší zákaznický potenciál.

Při hledání a objevování skupin zákazníků podle stanovených kritérií jsou zákazníci vnitřně homogenní a navzájem mezi sebou co nejvíce heterogenní. Homogenita vyjadřuje skutečnost, že by si zákazníci měli být co nejvíce podobní svými preferencemi, potřebami, chováním apod. Heterogenní prvek vyjadřuje, že tržní projevy segmentu jsou navzájem zřetelně odlišné. Okruh zákazníků, který musí být dostatečně velký a čitelný, označujeme jako tržní segment anebo také cílový trh. U segmentace lze pozorovat určité výhody, ale nepochybně má také svá úskalí. Nejvýznamnějším pozitivním vjemem je jednoznačně lepší uspokojení zákaznických potřeb. Čím lépe zákazníky známe, tím více se jim můžeme produktem zavděčit a uspokojit jejich přání. Při uvádění nového výrobku na trh může společnost účinněji stimulovat a distribuovat výrobky ke konečným spotřebitelům. V praxi to obnáší například méně investovaných prostředků do reklamy. Mezi další výhody řadíme získání konkurenční převahy na novém trhu, který může být méně konkurenční. Podnik má na tomto trhu nejlepší předpoklady, aby se z něj stal lídr (Světlík, 2018). Vždy však existuje nebezpečí, že se vymezený trh vytyčí pro velmi úzký tržní segment, který nebude ziskový, ani efektivní (Baker a Hart, 2016).

Rozdělením trhu na menší segmenty je podnik schopen cílit na vybrané segmenty mnohem účinněji. V této souvislosti je namístě zmínit, že zejména rozvoj moderních technologií obrovskou měrou přispěl právě k přesnější segmentaci trhu na základě dat, které jsme schopni o našich zákaznících prostřednictvím internetu sbírat a následně s nimi i nadále pracovat (Baker a Hart, 2016).

Při rozhodování o rozdělení trhu se postupuje tak, že se nejprve zvolí kritéria pro toto rozdělení. Hlediska mohou být použita jako jediné kritérium při rozdělení, ale ve valné většině případů se přihlíží k několika různým hlediskům, které se vzájemně kombinují.

Segmenty trhu musí být z hlediska charakteristik především:

- měřitelné,
- pevné,
- dostupné,
- diferencovatelné (odlišitelné),
- právně odpovědné.

Diferenciace produktů firmě dovoluje získat přírůstek k ceně, která je opodstatněná tím, že firma zákazníkovi dodá hodnotu navíc (Kermally, 2006).

Zákazníky na B2B trhu mohou být komerční organizace, které v sobě zahrnují jednak výrobce ale také distributory a retailery, a dále instituce a vládní organizace (v tomto případě mluvíme o tzv. B2G (neboli business to government) modelu) (Přikrylová a kol., 2019).

I pro firmu pohybující se na B2B trzích je výhodnější zaměřit se na vybraný segment, nikoliv plošně na celý trh. Díky velmi úzkému vztahu mezi firmou a zákazníkem vznikne prostor pro individuální přístup založený na specifických a konkrétních potřebách, což umožní dodávat kvalitní produkty do jednotlivých segmentů za maximálně možnou cenu. V případě, že se firma pokusí vyhovět individuálním potřebám velkých zákazníků a připravit pro ně specifické systémy na míru, pro co nejefektivnější spolupráci vedoucí ke spokojenosti, může dosahovat ještě větších úspěchů (Kotler a Armstrong, 2004).

Makrosegmentace je na B2B trzích prováděna do stejnorodých skupin na základě shodných vlastností, kterými odběratelské firmy disponují. Odborně se označují jako firmografické faktory a obsahují tyto proměnné:

- typ uživatelského prostředí,
- geografická poloha a umístění zákazníka,
- politicko-ekonomické seskupení států,
- sídlo zákazníka,
- velikost zákaznické firmy,
- typ zákazníka (distributoři a zprostředkovatelé jednají různě a rozcházejí se také v jejich požadavcích) (Lošťáková, 2005).

Po určení specifčnosti oddělení, ve kterém podnik obchoduje, je možné rozdělit makroskupiny na několik menších mikroskupin, které prohloubí segmentaci trhu. Na úrovni mikrosegmentace rozlišujeme tyto segmentační faktory (Lošťáková, 2005):

- **Provozní zvláštnosti** s sebou nesou zejména faktory související s objemem nákupů zákaznické firmy za rok, konkurenceschopností zákazníka na trhu a postupy pro růst konkurenceschopnosti, výrobní a obchodní provázanost mezi dodavatelem a zákazníkem, technickou vybaveností odběratelské firmy, solventností zákaznické firmy a existencí jiných dodavatelů u odběratelské firmy a s nimi spojená kvalita služeb těchto dodavatelů (Lošťáková, 2005).
- **Nákupní chování** v sobě zahrnuje několik proměnných, a to: organizace nákupu, vliv ostatních vnitropodnikových útvarů (firmy) na nákup a opakovaný nákup. Zákazníky jednoznačně můžeme rozdělit do skupin na základě preference typu nákupu. V praxi rozlišujeme jednak centralizovaný nákup, který spočívá v úplné centralizaci nákupu na podřízené útvary firmy, dále decentralizovaný nákup, který tkví v úplné decentralizaci nákupu na podřízené útvary firmy a kombinovaný nákup, což je situace, kdy centrální a podřízené útvary společnosti sdílejí nákupní pravomoce (Hough a Ashley, 1992).
- **Situační zvláštnosti** vycházejí z preferovaného užítku, a to na základě odlišných priorit a preferencí zákazníků při rozhodování o nákupu (Lošťáková, 2005).
- **Osobní zvláštnosti** jsou podmíněny psychologickými proměnnými. Projevují se např. tak, že zaměstnanci, kteří jsou pověřeni výběrem dodavatelů, se od sebe navzájem liší sklonem k riziku, což se jistě promítne i do jejich úvahy při rozhodování (Lošťáková, 2005).

2.6.1 Targeting

Po určení tržních segmentů se podnik musí rozhodnout, v jakých segmentech bude působit a jakou zvolí strategii pro vybrané druhy segmentů. Z pohledu cílení (neboli targetingu) rozlišujeme tři možné strategie: masový marketing (strategie zahrnující nabízení standardního výrobku celému trhu), cílený marketing (strategie založená na nabízení vhodných výrobků do několika předem identifikovaných segmentů)

a marketing s využitím tržní mezery (strategie obnášející jedinečný výrobek určený velmi úzkému segmentu) (Tellis, 2000).

2.6.2 Positioning

Positioning je známý také pod pojmem pozicování a lze ho nalézt přímo na rozhraní mezi obchodní strategií, strategií portfolia a marketingem. Hlavním cílem pozicování je snaha o vůdcovství ve specifické oblasti. Dalšími cíly pozicování je zejména: zlepšení výkonu, zlepšení informovanosti o schopnostech firmy, snaha odlišení se od konkurenčních podniků a zlepšení povědomí výrobku v očích cílových zákazníků. Pozicováním rozumíme způsob, jak manipulovat s mentálními asociacemi spojené s výrobkem a tedy i vnímáním výrobku z pohledu zákazníka (Tellis, 2000).

2.7 SWOT analýza

SWOT analýza propojuje výše zmiňované analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, přičemž čerpá z různých interních dokumentů, provedených výzkumů či auditů. Spojuje a dává do vzájemných souvislostí zjištěné silné a slabé stránky podniku s příležitostmi a hrozbami, které jsou aktuální pro vybranou společnost. Při srovnání analýzy SW (silných a slabých stránek vyplývajících z vnitřního prostředí společnosti) a OT (příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího okolí firmy) se zaměřuje především na faktory, které mají pro organizaci zásadní význam (tzn. že mohou podnik ovlivnit nejvýznamněji a nejpravděpodobněji) (Kotler a Keller, 2013).

Silné stránky představují takové schopnosti firmy, které ji zaručí konkurenceschopnost a možnost neustálého rozvoje. Slabé stránky naopak brání podniku v dalším růstu a udržení se na trhu. Soubor příležitostí analyzuje možnosti rozvoje firmy a slibné potenciální vyhlídky firmy do budoucna. Za hrozby považujeme vnější výzvy, které utlumují a potlačují silné stránky firmy, zeslabují slabé stránky nebo mají negativní dopad na využití příležitostí. SWOT analýza je úzce provázána s dílčími analýzami vnitřního prostředí, charakteristikou podniku, marketingovým mixem, McKinseyho analýzou 7S, analýzou vnějšího prostředí provedenou společně se segmentací trhu, SLEPTE analýzou, Porterovým modelem pěti konkurenčních sil i samotnými výsledky provedeného výzkumu (Fotr a kol., 2012).

Rozlišujeme 4 typy strategií:

- WO strategie (MINI-MAXI) spočívá v překonávání či úplné eliminaci slabých stránek společnosti, aby mohlo dojít k využití možných příležitostí. Hlavní pozornost je soustřeďována na odstranění nedostatků a využívání příležitostí (Tichá a Hron, 2002).
- SO strategie (MAXI-MAXI) je založena na využití silných stránek podniku při zhodnocování příležitostí identifikovaných v externím prostředí (Tichá a Hron, 2002).
- ST strategie (MAXI-MINI) funguje na principu minimalizace hrozeb a maximalizace silných stránek. Takto zvolenou strategií se brání před možnými hrozbami. Pro tuto strategii je typické identifikování možných hrozeb s cílem proměnit je v příležitosti (Srpová a Řehoř, 2010).
- WT strategie (MINI-MINI) předpokládá obranný přístup založený na eliminování slabých stránek a stejně tak vyhnout se možným externím hrozbám. V zájmu firmy je minimalizace nákladů a postavení se možným hrozbám. V mnoha případech je firma v takové situaci nucena omezit výdaje, vyhlásit bankrot anebo likvidaci (Srpová a Řehoř, 2010).

Tabulka č. 2: SWOT matice

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíková, 2013, s. 129)

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)

K vyhodnocení SWOT analýzy lze využít maticí EFE a IFE. Kvantifikace a odhalení vzájemného působení vnějších (příležitostí a hrozeb) a vnitřních (silných a slabých stránek) faktorů probíhá následovně:

1. Jednotlivým položkám v rámci každé kategorie přidělíme váhu tak, aby byl součet vah v jednotlivých kategoriích odpovídal číslu 1. Čím vyšší hodnotu váhy vybraná položka dosahuje, tím více nabývá na důležitosti.
2. Další krok v sobě zahrnuje hodnocení interních a externích faktorů. Každou položku je nutné ohodnotit na škále v rozmezí 1 až 5, přičemž hodnota 1 u hodnocení interních faktorů představuje významnou slabou stránku a hodnota 5 významnou silnou stránku. Obdobně u externích faktorů společnosti představuje číslo 1 nízký vliv a číslo 5 nejvyšší vliv.
3. Po přidělení vah a kategorií k jednotlivým položkám je nutné vykalkulovat součin příslušné váhy a hodnocení. V rámci jednotlivých kategorií je také nutné kvantifikovat sumu těchto součinů. Požadovaným výstupem jsou tedy čtyři číselné údaje – každá kategorie SWOT matice představuje jednu kategorii. Rovněž je zapotřebí zjistit hodnotu interních a externích faktorů – interní faktory se rovnají součtu vyjádřených sum silných a slabých stránek, zatímco externí faktory odpovídají součtu sum příležitostí a hrozeb.
4. Při posouzení ohodnocení interních a externích faktorů je nutné přihlédnout k jejich výsledkům. Výsledek jedna v rámci hodnocení interních faktorů představuje slabou interní pozici s nízkou šancí na úspěšné splnění strategického záměru a hodnota 5 naopak představuje velmi silnou interní pozici s vysokou šancí na úspěch. Finální vyhodnocení externích faktorů ze SWOT analýzy opět závisí na výsledných číslech – hodnota 1 znamená nízkou citlivost (v tom případě je vhodné pokračovat v činnosti dle toho, co v minulosti fungovalo a nepouštět se do výrazných odchylek) a hodnota 5 značí vysokou citlivost (v této situaci je vhodná realizace strategického záměru ve vybrané společnosti).
5. Výsledná hodnota SWOT analýzy je rovna bilanci mezi interními a externími faktory a slouží ke stanovení závěru (Fotr a kol., 2012).

2.8 Metoda 7S

7S model (označován také jako McKinseyho model) se využívá k odhalení klíčových faktorů úspěchu firmy při realizaci její strategie, což je jedním z cílů analýzy vnitřního prostředí (Červený a kol., 2014).

Modelu se přezdívá jako McKinseyho model a vznikl odvozením od poradenské firmy McKinsey a její strategické analýzy interních (vnitřních) faktorů. Odborníci z této společnosti prozkoumali desítky firem napříč Spojenými státy americkými, a to proto, aby posoudili, v jakém stavu se podniky nacházejí a jakým způsobem uskutečňují své činnosti. Tento rozsáhlý výzkum byl podrobně zaznamenán a popsán v knize „In Search od Excellence“ (Peters a Waterman, 2006).

Při použití metody 7S je nutné strategické řízení, organizaci, firemní kulturu a další rozhodující faktory je pojímat a analyzovat v celistvosti, ve vzájemných vztazích a působení (Keřkovský a Vykypěl, 2003, s. 90)

Následující diagram, který má podobu hvězdy se sedmi cípy, představuje jednotlivé faktory modelu 7S. Každý cíp představuje právě jeden ze sedmi faktorů ovlivňující schopnost firmy ke změnám (Cimbálníková, 2012, s. 63).

V diagramu vystupují následující faktory:

- strategie (Strategy) – dosahování strategických cílů,
- struktura (Structure) – organizační struktura a delegování pracovních úkolů,
- systémy (Systems) – postupy, které slouží k řízení organizace,
- schopnosti (Skills) – kompetence uvnitř organizace a řízení know-how,
- styl (Style) – styl vedení a řešení problémů,
- spolupracovníci (Staff) – lidské zdroje v organizaci, jejich vztahy a funkce,
- sdílené hodnoty (Shared Values) – základní firemní hodnoty, principy a ideje (Cimbálníková, 2012, s. 63).

Oblasti, které model 7S zahrnuje, se dají rozdělit do dvou hlavních skupin, mezi než řadíme skupinu tvrdých S a měkkých S. Informace potřebné pro řízení tvrdých S jsou snadno dohledatelné například v obchodních plánech společnosti či organizačních listech a poměrně jednoduše se dají formálně měnit, zatímco měkká S jsou faktory, které se obtížně vymezují, navrhuji a mění (ManagementMania, 2016).

2.9 Marketingový mix (4P)

Podle profesora McCarthyho z Minesote State University lze rozlišit marketingové aktivity do čtyř širokých oblastí marketingového mixu označovaných jako 4P (z anglických začátečních písmen slov **product** – výrobek, **price** – cena, **place** – distribuce, **promotion** – komunikace). Někdy bývá označován také jako produktový marketingový mix (Foret, 2012). Toto členění marketingového mixu je nejvíce rozšířeno především z důvodu jednoduchosti a přehlednosti. Svého vrcholu koncepce „4P“ dosáhla v osmdesátých letech, ale i v současnosti si na spotřebním trhu udržuje výsadní postavení. Účinný a efektivní marketingový mix vhodně kombinuje všechny proměnné tím způsobem, že je zákazníkovi poskytnuta maximální hodnota a jsou splněny firemní marketingové cíle. Marketingový mix je ve skutečnosti taktickou pomůckou, nikoliv strategickou. Dříve, než může být marketingový mix uveden do praxe, je potřeba vyřešit segmentaci, zacílení a umístění (neboli pozicování) (Hesková a Štarchoň, 2009).

Vzhledem ke komplexnosti, šíři a bohatosti marketingu si však dnes již nevystačíme pouze s modelem 4P. Jestliže chceme zachytit pokud možná co nejvěrněji dnešní realitu, měli bychom mezi další zkoumané oblasti zahrnout také people – lidé, processes – procesy, programs – programy a performace – výkon. Označujeme je jako 4P moderního pojetí marketingu (Kotler a Keller, 2013).

V publikacích se také můžeme setkat s dalšími pojetími marketingového mixu – konkrétně s koncepty „4 P“ a „4 C“, přičemž došlo k nahrazení klasických nástrojů za jiné (orientující se na spotřebitele a jejich potřeby, a osobu zákazníka klade do středu pozornosti). „4 C“ se sestává z řešení potřeb spotřebitele (Customer solution), výdajů spotřebitele (Customer cost), dostupnosti řešení (Convenience) a komunikace (Communication). Obdobně je chápáno pojetí marketingového mixu ve smyslu „4 S“, do kterého řadíme segmentaci zákazníků, stanovení užitku, spokojenost zákazníků a soustavnou péči o zákazníky (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 15–16).

V publikaci *The Fall of Advertising & the Rise of PR* její autoři Al a Laura Ries (2004) uvádějí, že na vzestupu jsou public relations (PR). Měli bychom si proto pokládat nikoliv otázku jaké nástroje tvoří marketingový mix, ale jaké nástroje z marketingového mixu nabírají na důležitosti.

Před uvedením produktu na trh by měly být zváženy rozhodnutí týkající se čtyř z výše definovaných oblastí základního pojetí marketingového mixu „4P“. Tyto čtyři proměnné pomáhají firmám s formulováním a přijímáním strategických rozhodnutí nezbytných pro získání konkurenční výhody na trhu. Marketingový mix obsahuje a konkretizuje všechny kroky, která vybraná organizace podniká k tomu, aby vzbudila poptávku po produktu (u demarketingu poptávku snížila) (Světlík, 2018).

Tabulka č. 3: Nástroje marketingového mixu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Pelsmacker a kol., 2013, s. 2)

Produkt	Cena	Distribuce	Komunikace
Kvalita, jakost	Slevy, sračky	Distribuční cesty	Podpora prodeje
Design	Termín placení	Pokrytí	Reklama
Balení, obal	Možnost úvěru	Dostupnost sortimentu	Prodejní personál
Funkce	Podmínky placení	Lokalita	Public relations
Záruka, garance		Zásobování	Přímý marketing
Servis		Doprava	Výstavy a veletrhy
Rozmanitost			El. komunikace
Sortiment			Materiály místa nákupu
Značka			(POP)
Image výrobce			

Kombinace marketingového mixu společně se segmentací tvoří marketingovou strategii podniku. Při analýze zákazníků na B2B trzích bychom měli mít na paměti určité zvláštnosti, kterými se B2B trh vyznačuje. Jedná se o následující specifika:

- **Vztahy uvnitř vztahů** – nákupní proces je mnohem složitější než na B2C trhu, protože proces tvorby rozhodování je složitý (účastní se jej několik pracovníků napříč různými úrovněmi podniku.)
- **Na trhu existuje málo velkých kupujících** – což způsobuje, že firmy musí bedlivě hlídat své zákazníky a snažit se jim vyjít vstříc v chování dle jejich osobních charakteristik, potřeb a individuálních informací.
- **Komplexní distribuční cesty** – jestliže distribuční články nejsou součástí průmyslových zákazníků, je třeba jim věnovat velkou pozornost, a to díky složitému B2B mechanismu a obtížnější instalaci a využití.

- **Méně časté nákupy** – výrobky jsou zpravidla nákladné a nenakupují se, jestliže chybí potřeba. Pro udržení vztahů se zákazníci a generování dodatečného zisku je žádoucí, aby dodavatelské firmy nabízely zákazníkům extra servisní služby.
- **Prodej produktů založený na znalostech** – dodáním produktu prodej nekončí. Firmy na B2B trzích často nabízejí zákazníkům kromě samotného výrobku či služby i řadu dodatečných služeb či výhod. Může se jednat např. o trénink, školení, workshop o správném užívání výrobku či pozáruční servis.
- **Napomáhání zákazníkům se řízením podnikání** – jestliže dodavatelská firma napomáhá zákazníkovi řídit jeho byznys a zapojuje ho do procesu vytváření hodnoty, bude tato spolupráce pro firmu nejziskovější (Lošťáková, 2005).

2.9.1 Produkt (Product)

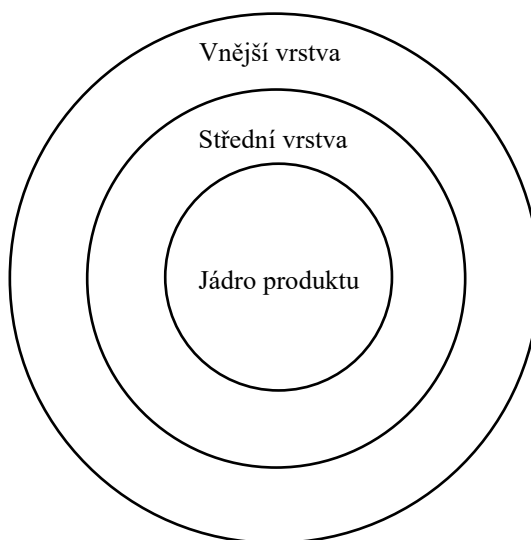
Základní klíčový prvek každého marketingového mixu tvoří produkt. Produktem se rozumí výrobek anebo služba, za niž je zákazník ochoten zaplatit. Zahrnuje jak hmotné (hmatatelné) zboží jako např. nábytek, oblečení, potraviny apod., tak i nehmotné produkty, mezi něž řadíme zejména služby. Navíc produkt zahrnuje i všechny služby dodávané s výrobkem – v případě elektroniky produkt kromě samotného výrobku zahrnuje také poradenství, servis, instalaci i pozáruční servis (Singh, 2012).

Marketingové pojetí výrobku se liší od standardního a to tak, že v marketingu produkt není chápán pouze jako hmotný statek, ale spadají pod něj také služby a myšlenky, které se stávají předmětem směny na trhu a jejichž pomocí jsou uspokojovány lidská přání a potřeby. Kromě základního jádra produktu je tvořen také dalšími komponenty, kterým se říká rozšiřující efekty, mezi které řadíme např. balení, značku, styl, záruku, kvalitu, servis, dodací podmínky, instalace apod. (Světlík, 2018).

V odborné literatuře se můžeme setkat s několika úrovněmi produktu, což odráží fakt, že výrobce či prodejce na trhu nenabízí jen užitek spojený s produktem (jeho tzv. jádro), ale i další vlastnosti (atributy) produktu. Terminologie označuje nejčastěji tři úrovně produktu: jádro, vlastní produkt a rozšířený produkt (Foret a kol., 2005).

Za základní vrstvu je považováno jádro produktu, které představuje vnitřní vrstvu produktu a plní základní funkci (užitek) výrobku či služby (jinými slovy se jedná o funkci, kvůli které si klient produkt kupuje). Vedle toho je produkt definován také střední vrstvou

(někdy označovanou jako reálný či skutečný výrobek), kam řadíme např. úroveň kvality, design, doplňky, značku či balení. Vnější vrstvu definujeme jako rozšířený výrobek, v nichž mohou být obsaženy i další doprovodné služby spojené s výrobkem či službou. Jedná se třeba o záruku, instalaci, prodejní servis či nonstop zákaznický servis (Armstrong a Kotler, 2013).



Obrázek č. 2: Vrstvy produktu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Armstrong a Kotler, 2013)

Balení produktu slouží k ochraně výrobku, přilákání pozornosti kupujících, poskytnutí informací o výrobku a způsobu jeho použití či zlepšení prodejnosti. Při balení piva hraje velkou roli použitá technologie a materiál obalového materiálu. Kromě estetické funkce je třeba dbát také na spolehlivost obalu (špatně těsnící obaly nejsou vhodné pro balení tekutin), snadnou manipulaci s produktem při dopravě či na enviromentální dopady zvoleného obalu. S balením souvisí také vzhled produktu – etiketa, použité materiály, volba barev apod. (Armstrong a Kotler, 2013).

Vypracování strategií a jednotlivých částí plánů (např. výroby, odbytu apod.) by mělo být vždy tvořeno s ohledem na životní cyklus produktu (zavádění, růst, zralost, ústup). Ve své podstatě rozlišujeme celkem čtyři stádia vývoje produktu, které se od sebe liší zejména objemem prodaných kusů produktu, tempem jeho růstu, průměrnou cenou, ziskem či nutným zaváděním dalších nástrojů marketingového mixu (Foret, 2012).

Tabulka č. 4: Vývoj životního cyklu produktu
(Zdroj: Hesková a Štarchoň, 2009, s. 73)

Ukazatel	Zaváděcí fáze	Fáze růstu	Fáze dospělosti	Fáze úpadku
Objem prodeje	Nízký	Rychlý růst	Největší	Pokles
Náklady	Vysoké	Průměrné	Nízké	Nízké
Zisk	Ztráta	Rostoucí zisk	Vysoký zisk	Klesající zisk
Zákazníci	Inovátoři	Rychlí příjemci	Průměrná většina	Zpozdilci
Konkurence	Malá	Zvyšující se	Klesá	Klesá
Marketingové cíle	Přimět zákazníky ke koupi	Maximalizace podílu na trhu	Maximalizace obratu, bránit podíl na trhu	Snížení výdajů, vytěžit maximum
Public relations	Velká	Průměrná	Průměrná	Minimální úroveň
Reklama	Snaha o vyvolání zájmu	Známo široké veřejnosti	Zdůrazňování odlišnosti a užitku	Snížení úsilí
Podpora prodeje	Silná podpora	Snížené úsilí	Zvýšení	Minimální úroveň

Podniky na B2B trhu nakupují výrobky a služby, aby je dále použily ke své činnosti jako přímou součást vyráběných produktů nebo jako podporu výrobního procesu (Přikrylová a kol., 2019).

Produkty obchodovatelné na B2B trzích jsou technicky komplikovanější. Často jsou spojeny také s řadou doprovodných služeb anebo jsou vyráběny na míru, což mimo jiné znamená, že odpovídají přesným požadavkům a potřebám vybraného kupujícího. To je jeden z hlavních důvodů, proč je proces nákupu (od nabídky až po sjednání finálních podmínek) časově velmi náročný (Přikrylová a kol., 2019).

Poptávka po průmyslových výrobcích je odvozena od poptávky na spotřebitelských trzích. Za základní třídy průmyslových výrobků považujeme:

- základní prostředky,
- příslušenství,
- suroviny,
- komponenty (Pilík, 2008).

Kotler dělí výrobky na B2B trzích následovně:

- materiály a součástky (suroviny, průmyslově vyráběné materiály a komponentové součásti),
- kapitálové položky (instalace a doplňkové vybavení),
- zásobování a služby (pomocné materiály, poptávané služby – např. právní, reklamní, opravárenské apod.) (Kotler a Keller, 2013).

2.9.2 Cena (Price)

Další složkou tvořící základní marketingový mix je cena. Jedná se o peněžní úhradu zaplacenou na trhu výměnou za výrobek či poskytovano službu. Cena, jakožto jedna ze čtyř částí marketingového mixu, zastupuje nejvíce pružnou proměnnou a během krátkého časového úseku ji můžeme snadno změnit, což se o ostatních složkách říct nedá. Typickým příkladem každodenní změny cen je např. fungování burzy (Světlík, 2018).

Cena hraje významnou roli marketingového mixu, protože jako jediná složka produkuje firmě tržby, kdežto ostatní složky mixu představují náklady. Cena tedy určuje hodnotu výrobku či služeb a úzce souvisí s prodáváním množstvím (nižší ceny způsobují vyšší zájem o produkty a vyšší ceny naopak zapříčiňují pokles zájmu ze strany kupujících) (Světlík, 2018).

Stanovení ceny by mělo být založeno na celkové marketingové strategii. Bezesporu se jedná o velmi důležité a citlivé rozhodnutí, které má značný vliv na hospodaření podniku a hospodářské ukazatele. Při stanovování ceny by měla firma vzít do úvahy následující otázky:

- Jaká je cena potřebná k pokrytí všech nákladů?
- Jaká cena je reálná pro realizaci obchodních aktivit?
- Jaká cena je nezbytná pro dosažení podnikových či konkurenčních cílů?

Výše ceny naprosto zásadním způsobem ovlivní nejenom podíl na trhu, ale také obrát, zisk, goodwill a image společnosti, ale také rozhodování zákazníků i reakci konkurenčních firem. Přestože patří správné stanovení ceny k jednomu z nejzávažnějších problémů v podnikání, spousta firem mu nepřipisuje příliš velkou pozornost a cenovou politiku realizuje nesprávně. Největším omylem, kterých se firmy dopouštějí, je přílišné

orientování se pouze na výrobní a provozní náklady. Pro správné určení ceny je však nezbytné vzít v úvahu i reakci budoucích zákazníků i konkurence a také schopnost v čase rychle reagovat na tržní změny. Cenové modifikace je nezbytné uplatňovat i s aktuální fází životního cyklu produktu či pro daný segment trhu (Foret a kol., 2005, s. 101).

V segmentu B2B je cena nejčastěji stanovena smluvně (tedy na základě dohody mezi dodavatelem a odběratelem). Různí nakupující mají tedy nejenom odlišně stanovené ceny, ale také různou výši slev, specifické platební podmínky a provozní náklady. Smluvní ceny jsou zkrátka nedílnou součástí B2B trhů, podobně jako osobní prodej výrobků a služeb. Kvalifikovaný personál a obchodní tým je základním předpokladem pro úspěšný osobní prodej. Koneckonců je to právě osobní prodej, který v B2B prostředí hraje nejvýznamnější roli (Příkrylová a kol., 2019).

V souvislosti se stanovením cen rozeznáváme tři základní metody:

- **Hodnotově orientovaná metoda** vychází ze stanovení ceny obchodní přírážkou (obchodní marží) nebo stanovením ceny pomocí určení bodu zvratu (případně stanovení ceny pomocí cílové rentability). Jedná se o nejsnadněji použitelnou metodu, která je velmi rozšířená, avšak je dobré mít na paměti, že nezohledňuje vztah mezi cenou a poptávkou (Zamazalová, 2010).
- **Konkurenčně orientovaná metoda** sleduje ceny konkurenčních podniků a ve své podstatě je často bezmyšlenkovitě kopíruje, aniž by brala v potaz náklady či poptávku (Kotler, 2013).
- Poslední, **hodnotově orientovaná metoda**, vychází z určení ceny na základě vnímané hodnoty výrobku, což je v praxi obtížně zjistitelné (Kotler a Keller, 2013).

Cena výrobku v B2B prostředí nehraje až tak významný faktor při nákupním rozhodování. Za podstatně důležitější faktory jsou považovány kvalita výrobku, přesnost dodání, poskytování služeb spojených s výrobkem či technická podpora ze strany dodavatele (Pilík, 2010). Připojení služeb s přidanou hodnotou k dodávanému výrobku má za cíl podpořit vyšší marže (Kotler a Keller, 2013).

2.9.3 Distribuce (Promotion, Place)

Podstatou či smyslem distribuce je přemístit produkt od výrobce do místa, kde si ho zákazník může zakoupit. Subjekty zajišťující toto přemísťování výrobků z místa na místo vytvářejí tzv. prodejní (nebo také distribuční) cesty (Světlík, 2018).

Způsobů, jakým se může výrobek dostat od podnikatele k zákazníkovi existuje celá řada, která se liší počtem mezičlánků (velkoobchod, sklad, či jiné subjekty). Nyní se podrobněji seznámíme s typickými distribučními cestami:

- **přímá cesta (přímá dodávka)** – zboží je dodáváno přímo do maloobchodu anebo konečnému spotřebiteli a využívá se zejména u drobných živností,
- **nepřímá cesta (nepřímé distribuční kanály)** – do hry vstupuje zprostředkovatel a distribuční cesta obsahuje velkoobchodní a maloobchodní článek, úlohou zprostředkovatele je zajistit prodej mezi výrobcem a zákazníky a často nabízí také celou řadu doprovodných služeb (Světlík, 2018).

Foret popisuje (2005, s. 109), jakým způsobem se budou výrobky a služby dostávat ke konečným uživatelům a co je smyslem distribuce: *„Pohyb produktů z místa jejich vzniku do místa jejich konečné spotřeby nebo opakovaného užívání. Cílem distribuce, aby produkty byly v čas a ve správném množství, které zákazníci požadují na vhodných místech. K tomu se využívají tzv. distribuční cesty.“*

Karlíček (2013). při definici distribuce pracuje s pojmem dostupnost a uvádí: *„Dostupností (place) se rozumí způsob, jakým se produkt dostává ke svým zákazníkům. Jednoduchost, rychlost, pohodlí, s nimiž může zákazník produkt získat, jsou součástí celkové hodnoty, kterou firma zákazníkovi nabízí. Platí, že není-li produkt pro cílovou skupinu dostatečně dostupný, může být veškeré další marketingové snažení zbytečné.“*

V praxi rozeznáváme tři způsoby **distribuční strategie**:

- **Exkluzivní distribuce** – setkáme se s ní zejména v případech spojených s distribucí luxusního zboží, kdy chce mít výrobce kontrolu nad kvalitou poskytovaných služeb a vztahem s přeprodejcem, využívá se menší počet mezičlánků

- **Selektivní distribuce** – opírá se pouze o mezičlánky, přičemž podnik nemá na starost velký počet prodejen a dosahuje určitého pokrytí trhu s vyšší mírou kontroly při nižších nákladech
- **Intenzivní distribuce** – používá se u výrobků denní (běžné) spotřeby, cílem výrobce je dostat produkt do co nejvíce prodejen k vysokému množství zákazníků a využívá při tom velké množství mezičlánků (Kotler a Keller, 2013).

Distribuce má obrovský vliv na ziskovost firem a už jen z toho důvodu by měla být volbě distribučních cest i samotnému plánu dodavatelského řetězce společně se zajištěním logistiky přikládána zvýšená důležitost (Singh, 2012).

Distribuce na průmyslových trzích je obvykle charakterizována kratším distribučním řetězcem, než je tomu v prostředí spotřebitelských trhů. Firmy se obracejí na obchodní zástupce jiných výrobců anebo na průmyslové distributory, což vyžaduje schopného, kvalifikovaného a komunikativního obchodníka odběratelské firmy. Distribuční cesty na B2B trzích dělíme na přímé (zákazník nakupuje produkt přímo od dodavatelské firmy) a nepřímé (existence mezičlánku). Přímý vztah mezi dodavatelem a odběratelem je často nevyhnutelnou podmínkou (Jakubíková, 2013).

Nesmíme opomenout ani dodací podmínky, které jsou nezbytnou součástí kupních smluv. Určují povinnosti související s dodáním a převzetím zboží prodejce, ale i prodávajícího. V případě velkých geografických vzdáleností vstupují do nákladů jako velmi významná položka a dokáží tedy ovlivnit finální cenu výrobku. V praxi se v souvislosti s dodacími podmínkami často hovoří o Incoterms®, což je soubor mezinárodních pravidel upravujících nejvíce využívané formy dodacích doložek v rámci mezinárodního obchodu. Slouží ke sjednocení znění dodacích doložek napříč různými státy a vydává je Mezinárodní obchodní komoře se sídlem v Paříži (Machková a kol., 2010).

2.9.4 Marketingová komunikace (Propagation)

Mezi poslední uváděnou složku základního pojetí 4P marketingového mixu spadá propagace. Propagaci využívá podnik k tomu, aby svůj produkt představil zákazníkům, seznámil je s cenou a místem prodeje (Foret, 2012).

Foret uvádí, že je propagace nejviditelnější složkou marketingového mixu. Reklama se v mnoha případech využívá jako synonymum pro marketingovou komunikaci, nicméně zdaleka není jediným komunikačním nástrojem (Pelsmacker a kol., 2013).

Protože při propagaci produktu firma se zákazníkem především komunikuje, označuje se propagace také jako **komunikační mix**, mezi který řadíme tyto nástroje:

- reklama,
- osobní prodej,
- public relations,
- podpora prodeje,
- direct marketing,
- internetovou komunikaci,
- komunikaci na sociálních sítích,
- event marketing (Kantorová, 2014, s. 57).

Komunikace však funguje i opačným směrem – od zákazníka k podniku. Podnik tak shromažďuje informace z okolního prostředí a dostává zpětnou vazbu ke svým produktům. Na základě informací, které zpracuje, následně může zdůraznit hodnotu a užitek výrobku či služby, vylepšovat produkt, stabilizovat obrat firmy nebo posílit firemní image (Kantorová, 2014, s. 57).

Marketingová komunikace v sobě zahrnuje veškeré firmou využívané formy komunikace, kterými ovlivňuje postoje a chování kupujících ve vztahu k výrobkům, které firma na trhu nabízí.

Marketingový mix na B2B trzích je tvořen těmito prvky: reklama, podpora prodeje, přímý marketing, vztahy s veřejností (neboli PR – public relation), osobní prodej, veletrhy a výstavy. K úspěšnému fungování firmy je zpravidla zapotřebí využívat všech prvků marketingového komunikačního mixu (Jakubíková, 2013; Přikrylová a kol., 2019).

1. Reklama

Reklama je forma placené neosobní firemní komunikace, jejíž podstatou je prezentace a podpora prodeje vybraných produktů, služeb anebo myšlenek určitého subjektu. V praxi rozlišujeme reklamu firemní (s cílem zvýšit povědomí o značce) a produktovou

(podstatou je propagace konkrétního produktu či skupiny produktů za pomoci představení hlavních výhod) (Přikrylová a kol., 2019).

Na B2B trzích se reklama nepovažuje za nejvýznamější nástroj – ten najde využití především při B2C podnikatelských aktivitách. Reklama na B2B trzích vystupuje v informační a připomínací roli, poněvadž zákazníky informuje o výrobcích, know-how, technických charakteristikách a klade důraz na komunikování ekonomických výhod. Jako reklamní prostředky v B2B prostředí se využívají především inzeráty, katalogy a brožury, inzerce v odborných a tematických novinách či časopisech, online reklama, volně dostupné informace na webových stránkách a promo materiály (tužky, trika, diáře apod.) (Přikrylová a kol., 2019).

2. Podpora prodeje

Kotler (2000, s. 127) popisuje podporu prodeje jako širokou škálu nástrojů, které mají na rozdíl od reklamy dlouhodobý charakter. Tento druh komunikace je zaměřen na stimulaci a urychlení prodeje a odbytu. Podpora prodeje se velmi často využívá za účelem nabízení důležité přidané hodnoty, a řadíme mezi ně např. poskytnuté vzorky či zboží zdarma, věrnostní programy, dárky anebo speciální slevové akce jako součást cenové politiky. V rámci B2B trhů je podpora prodeje orientována na konečné zákazníky, zprostředkovatele či prodejce (Přikrylová a kol., 2019).

3. Vztahy s veřejností (public relations)

Podle Urbánka (2010, s. 112) je v zájmu každého podniku dlouhodobé a soustavné budování dobrého jména společnosti. Využívá se např. v situacích, kdy firma uvádí na trh naprostou novinku a přeje si kolem něj vyvolat rozruch, public relations (PR) se nabízí jako nejlevnější volba s prokazatelně trvalým účinkem.

Public relations v sobě zahrnují nástroje jako např. publikace, veřejně obchodovatelné akcie, novinky, angažovanost pro komunitu, výroční zprávy, odborné semináře, dobročinné příspěvky, lobbistické aktivity anebo aktivity sociální zodpovědnosti (Kotler, 2000, s. 125). Do public relations rovněž řadíme vztahy s dodavateli, konkurenčními podniky, poskytovateli úvěrů, pojišťovnami a ostatními partnery, a to za účelem vytvoření pokud možno co nejlepšího image podniku. Mezi další aktivity zaměřené

na širokou veřejnost a jsou vhodné i pro malé podniky, řadíme např. dny otevřených dveří, podnikové prohlídky, různé druhy darů a soutěží (Tomek a Vavrová, 2007, s. 243).

Podstatou PR je dlouhodobé vytváření příznivých postojů, dobré pověsti a porozumění a následné formování příležitostí na trhu, a to za pomoci výchovy cílových zákazníků a marketingových zprostředkovatelů (Přikrylová a kol., 2019).

V marketingové komunikaci existuje v rámci PR velké množství nástrojů a typů vztahů. Pravidlo PENCILS shrnuje základní nástroje PR, které se využívá v komunikační praxi a zahrnuje:

- P (publications) – publikace zahrnují podnikové časopisy, výroční zprávy, zákaznické brožury,
- E (events) – označují veřejné akce, spozorování uměleckých nebo sportovních aktivit či prodejních výstav,
- N (news) – v sobě zahrnuje novinářské zprávy obsahující pozitivní zprávy o firmě, jejich výrobcích nebo zaměstnancích,
- C (community involvement activities) – aktivity zahrnující investování peněz a vynakládání času na potřeby místních společenství,
- I (identity media) – brand společnosti zahrnuje projevy a nosiče vlastní identity, například vizitky, hlavičkové papíry či firemní pravidla oblékání,
- L (lobbying) – představuje lobbystické aktivity, tedy snahu o znemožnění přijetí nepříznivých opatření nebo o prosazení příznivých regulačních a legislativních opatření,
- S (social responsibility) – aktivity související s budováním dobrého jména v oblasti sociální odpovědnosti firmy (Svoboda, 2006).

4. Přímý marketing

Karlíček a Král (2011) popisují přímý (neboli direct) marketing jako marketing, který se postupně vyvinul jako levná alternativa osobního prodeje. V praxi to znamenalo, že obchodní zástupci už nemuseli navštěvovat jednotlivé zákazníky osobně, ale stačilo jim zaslat poštou nabídku, čímž došlo k radikálnímu snížení nákladů. Jako další výhodu přímého marketingu je možné uvést možnost přesného zacílení na vybrané subjekty a s tím související výrazné adaptace a přizpůsobení oznámení dle individuálních potřeb.

V oblasti přímého marketingu rozlišujeme:

- **direct mail** (včetně direct e-mailu) – tato forma oslovení se hojně využívá na B2B trzích. Firmy často pracují s vlastní databází kontaktů, ale adresáře je možné získat také z obchodního rejstříku, firemních katalogů, volně dostupných internetových zdrojů nebo s pomocí specializovaných agentur za úplatu.
- **telemarketing** – v rámci B2B se nejčastěji setkáváme s telefonními hovory, které rozlišujeme na aktivní a pasivní. Cílem aktivního marketingu může být např. sjednání, připomenutí či změna termínu schůzky, vymáhání dluhů, průzkum trhu nebo samotný prodej. Pasivní marketing spočívá pouze v příjmu hovorů, jehož cílem je sběr objednávek anebo podpora zákazníků.
- **internet** – elektronické databáze a systémy umožňují společnostem propojení s jejich dodavateli a působení na elektronických trzích a platformách. Online nástroje také přispívají rychlým reakcím na stížnosti, otázky, objednávky i dodávky (Přikrylová a kol. 2019).

5. Osobní prodej

Během osobního prodeje dochází k osobnímu kontaktu s jedním či více potenciálními zákazníky, přičemž jeho cílem je úspěšné ukončení prodejní transakce (Jakubíková, 2008).

Osobní prodej je považován za jeden z nejdražších nástrojů marketingové komunikace, který je ale na B2B trzích často nejefektivnější a nejvýznamější. Umožňuje budování vztahů se zákazníky s využitím informování zákazníků o nabídce, předvedčování o produktových výhodách, okamžitého zodpovězení otázek, přičemž obchodník může během jednání pohotově reagovat na přání a potřeby zákazníka, případně měnit styl sdělení či podávaných informací (Přikrylová a kol., 2019).

6. Výstavy a veletrhy

Tradičním nástrojem využívaným firmami k prezentaci výrobků a služeb, vytváření nových obchodních příležitostí a spojení v B2B sektoru jsou také veletrhy a výstavy. Firmy si kromě toho na veletrzích a výstavách také budují povědomí o značce či mají příležitost dozvědět se o konkurenčních firmách (Přikrylová a kol. 2019).

Účastnit se výstav a veletrhů je možné také pasivně – jako návštěvníci zde zaměstnanci společnosti mapují potenciální konkurenty a zákazníky. Neméně významné je také členství podniku v různých oborových asociacích a sdruženích či účast na konferencích nebo odbchorných seminářích z oboru (Chlebovský, 2010).

2.10 B2B marketingový výzkum

Mezi hlavní faktory, které ovlivňují B2B výzkum, řadíme koncentraci trhů, rozdílnost zájmů členů kupního centra a technickou expertízu (Vitale a Giglierano, 2002, s. 154).

2.10.1 Specifika výzkumu na B2B trhu

B2B trh je charakteristický tím, že na něm vystupuje daleko méně zákazníků oproti spotřebitelskému trhu (mluvíme o tzv. **koncentraci trhů**). Mimo jiné z toho vyplývá, že není možné provádět rozsáhlá dotazníková šetření a statistickou analýzu tak, jako je zvykem na B2C trzích. Jako základní nástroj pro výzkum v B2B jsou využívány osobní rozhovory. Nelze opomenout, že pracovníci firem jsou často velmi vytížení, a tedy i hůř zastižitelní, proto je zásadní otázka, jak s nimi efektivně spolupracovat v kontextu výzkumu (Blythe a Zimmerman, 2005).

Nákupní rozhodování ovlivňuje mnoho lidí, z nichž každý zastupuje **odlišné zájmy**. Budoucí kupní rozhodnutí je těžko odhadnutelné, protože každý účastník jedná v zájmu své vnitřní motivace v daný okamžik, ale nedokáže odhadnout reálný výsledek celého procesu. Kromě toho také nezná všechny vlivy a faktory, které nabývají na důležitosti až časem (Blythe a Zimmerman, 2005).

Technicky náročná a komplexní řešení, která vznikají na B2B trzích, s sebou přináší **technickou expertízu**. Při nákupním procesu je nutné porozumět zainteresovaným stranám a odborníkům, kteří nezřídka používají žargon. Jestliže se chceme zorientovat ve výsledcích výzkumu, je nezbytné tomuto jazyku porozumět a správně formulovat otázky pro získání relevantní odpovědi dotazovaného subjektu, ale také správně vyhodnocovat odpovědi a interpretovat výsledky (Blythe a Zimmerman, 2005).

Rozdíl mezi B2B a B2C trhy ale můžeme spatřit i v řešených tématech. Zatímco v B2B sektoru převažuje důraz na zjištění tržního potenciálu a identifikaci osob v kupním centru,

v B2C sektoru dominují otázky směřující k vlastnostem výrobku, jeho přijetí, propagaci či balení (Blythe a Zimmerman, 2005).

3 ANALYTICKÁ ČÁST

V této části budou podrobně rozebrány a provedeny relevantní analýzy, výsledky provedeného výzkumu a SWOT matice.

3.1 Charakteristika podniku

Pivovar Mazák s. r. o. oficiálně vznikl 27. listopadu 2018, ale jeho počátky začínají již v roce 2011, kdy majitel Jiří Michalovič začínal s prvními pokusy vaření piva. Po zdolání mnoha překážek a zvládnutí technologie, ale především na základě pozitivních ohlasů z nejbližšího okolí, se rozhodl v tomto oboru podnikat, a tak došlo k uvaření první oficiální várky. Od roku 2011 se tedy pivo vaří v jihomoravské obci Dolní Bojanovice. Postupem času Pivovar Mazák neustále rostl a stávající prostory a technologie přestaly dostávat, a tak došlo k přesunu výroby do větších prostor se současným navýšením výrobní kapacity a zakoupením nové technologie. V současné době je produkce necelých 6000 hl piva ročně, a tím je ještě stále považován za minipivovar.

Konečnými zákazníky pivovaru jsou jednak příznivci moderních pivních stylů ve věku zhruba od 20 do 45 let, kteří rádi experimentují, ochutnávají nová piva, pijí spíše příležitostně a upřednostňují kvalitu před kvantitou. Druhou skupinu potom tvoří milovníci tradiční klasiky – tedy ležáků. Tito zákazníci jsou spíše konzervativní, jsou věrní klasice a ocení dobře chuťově vyvážený ležák z domácí produkce. Nejčastěji se řadí do skupiny lidí ve věku od 25 do 55 let.

3.2 Sortiment

V sortimentu Pivovaru Mazák jsou především zastoupeny **klasické ležáky** českého či německého stylu. Tyto tvoří páteř jeho produkce. Vlajkovou lodí společnosti je **11 Extra hořká** a hned v těsném závěsu za ní **11 Jantar**. O Jantaru jeho příznivci hovoří jako o snadno pitelném a skvěle chuťově vyváženém ležáku, zatímco Extra hořký ležák je oblíbený díky své hořkosti, svérázné a jemně aromatické vůni. Z ostatních ležáků stojí za zmínku piva jako Bojanowitz Pilsener a Jarní 12 (Pivovar Mazák, 2021).

Další produkci tvoří **svrchně kvašená piva** typu ALE, která zaujímají zhruba třetinu celkové produkce v závislosti na sezónnosti, např. Galaxy, Pale Ale, edice piv Single

Hop, Fancy Farmer. V rámci produkce svrchně kvašených piv zkrátka nejde do extrémů (např. neprodukuje slaná či mléčná piva, která jsou chuťově velmi výrazná a atypická oproti klasickým ležákům (Michalovič, 2021).



Obrázek č. 3: Svrchně kvašená piva z produkce Pivovaru Mazák
(Zdroj: Facebook Pivovar Mazák, 2021)

Posledním sortimentem jsou příležitostně vařená piva, kam patří Baltic Porter (silné tmavé pivo), Velikonoční speciál, Vánoční ležák nebo piva vařená speciálně pro vybrané klienty, jako např. Bylinkové pivo společnosti Sonnentor a.s. Dalším příkladem je 9° Mlatec Ponavský se 3,5 % alkoholu, který z Pivovaru Mazák putuje výhradně do brněnské restaurace PONA VA v Lužánkách. Patří mezi oblíbený nápoj, který je lehký a ideální k osvěžení v horkých letních dnech (Michalovič, 2021).

Všechny výrobky pivovar dodává jak v malospotřebitelském balení, od 0,3 do 1,5 l, tak i v sudech od 5 do 50 l. Kromě piva Pivovar Mazák rozšířil nabídku také o možnost zapůjčení chlazení. Díky tomu si mohou zákazníci vychutnat čepované pivo i z pohodlí domova, což se ukázalo jako dobrý obchodní tah, kdy se v době koronavirové krize výrazně navýšil prodej 15 l sudů, které pokryly ztrátu způsobenou absencí odběru ze strany restauračních zařízení (Pivovar Mazák, 2021).

Předností Pivovaru Mazák je, že dbá na kvalitu vstupních surovin (chmel, slad, kvasnice), dodržování přesných postupů, nepoužívá náhražky a nesnaží se výrobní proces nijak urychlit. Piva jsou nepasterizovaná a nefiltrovaná, proto je nutné dbát na jejich správné

skladování, které při teplotě zhruba 8 stupňů dosahuje trvanlivosti maximálně 45 dní. Té je dosaženo díky stáčení výrobků do ochranné atmosféry, a to buď využitím dusíku, nebo oxidu uhličitého (CO₂). Tím je zamezeno oxidaci piva, která má za následek změnu chuťových vlastností. Samozřejmostí je důsledné dodržování hygienických zásad. Všechny tyto skutečnosti a velká láska k pivu vytváří jedinečnou chuť piva z produkce Pivovaru Mazák. Takové řemeslné pivo nabízí mnohem větší chuťový zážitek, než pivo z průmyslových pivovarů (Michalovič, 2021).



Obrázek č. 4: Ukázka sortimentu skleněných lahví z Pivovaru Mazák
(Zdroj: Facebook Pivovar Mazák, 2021)

3.3 Metoda 7S

V této kapitole podrobíme jednotlivé faktory z modelu 7S detailnímu zkoumání. Výhodou tohoto modelu je, že umožňuje komplexní pohled na všechny aspekty, které mohou úspěšnost a pokrok firmy ovlivnit. Vzhledem k jejich synergii je však nezdědka obtížné určit, která varianta přispěje k řešení aktuálního problému společnosti.

3.3.1 Strategie

Strategie společnosti Mazák vychází z kvalitních produktů a dlouhodobého působení na trhu řemeslných piv. Hlavní cíle jsou budování většího povědomí o značce, zvýšení podílu na trhu a dosažení vyšší míry zisku, a to za předpokladu poskytování velmi kvalitního produktu a služeb s ním spojených.

K naplnění těchto cílů se předpokládají následující kroky:

1. Budování většího povědomí o značce

- výrazné zlepšení komunikace na sociálních sítích
- angažování PR agentury
- podpora lokálních sportovních a kulturních akcí
- účast na tematických akcích spojených s pivní kulturou

2. Zvýšení podílu na trhu

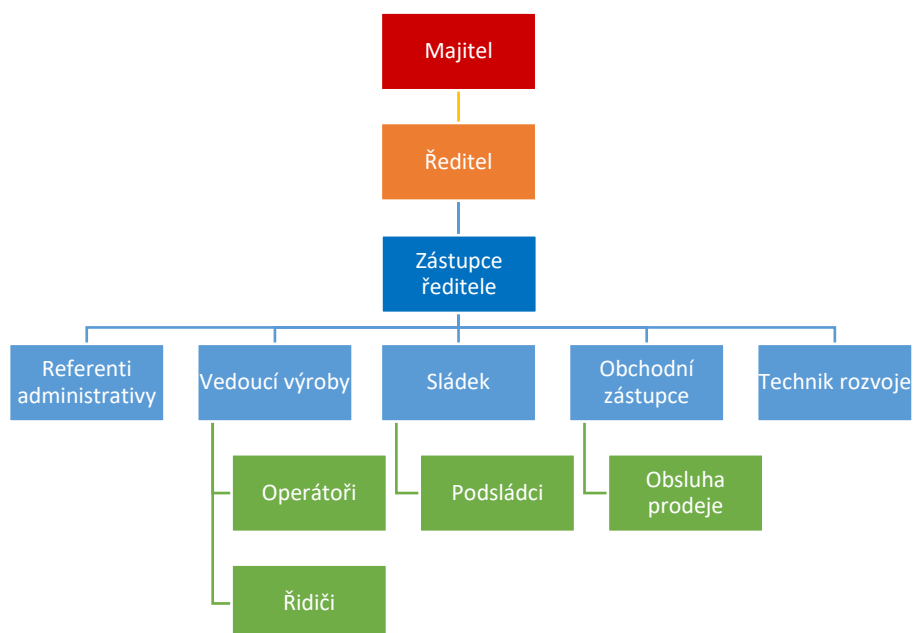
- přijetí dalších obchodních zástupců pro Českou i Slovenskou republiku
- nové typy obalového materiálu, např. plechovky
- rozšíření sortimentu o nízkoalkoholická a nealkoholická piva

3. Dosažení vyšší míry zisku

- automatizace výrobních procesů
- optimalizace odběratelsko-dodavatelského řetězce

3.3.2 Struktura

Organizační struktura Pivovaru Mazák je rozdělena následujícím způsobem:



Obrázek č. 5: Organizační struktura Pivovaru Mazák
(Zdroj: Pivovar Mazák, 2021)

Majitel se podílí na strategickém rozvoji společnosti. Řízení podniku na denní bázi má na starosti provozní ředitel, kterého v případě nepřítomnosti zastupuje zástupce ředitele. Ředitel rozhoduje zejména o provozních věcech a konzultuje s majitelem další kroky týkající se strategického rozvoje firmy. Technik rozvoje je odpovědný za technologické vybavení pivovaru a jeho vývoj. A další úseky již zajišťují samotný chod pivovaru – nezbytnou administrativu, výrobu piva, prodej a logistiku..

Vzhledem k povaze malého rodinného podniku se dříve jednotlivé pracovní pozice překrývaly (např. sládek současně vyřizoval objednávky), ovšem s přijetím nového výkonného ředitele došlo postupem času došlo ke změnám ve firmě a k vyjasnění náplní činností jednotlivých pozic. Tyto změny bezesporu pozitivně ovlivnily chod firmy a zefektivnily procesy uvnitř společnosti. Na pracovišti panují velmi přátelské vztahy – všichni členové týmu spolu skvěle vycházejí a vzájemně se podporují. Vztahy uvnitř kolektivu pracovníků jednoznačně patří k silným stránkám firmy (Michalovič, 2021).

3.3.3 Systémy

Společnost využívá podnikový informační systém CÉZAR, který sestává z modulů skladové zásoby, objednávky a fakturace. Pro komunikaci se zákazníky společnost využívá systém CRM RAYNET – součástí agendy jsou telefonáty, e-maily, schůzky i přehledy prodejů. Objem a skladba výroby piva je založena na datech z minulých období a následné predikci spotřeby zákazníků s ohledem na vnější podmínky (např. vliv počasí, vládní nařízení). Produkce je naplánována ve dvoutýdenních cyklech na týdenních poradách. Od tohoto plánu se poté odvíjí také potřeba surovin a v neposlední řadě i návaznost na obsazení směn personálem (Michalovič, 2021).

Tým ve složení obchodního zástupce, zástupce výroby a sládka se podílí na vývoji nových výrobků. Vaření piva zajišťuje vrchní sládek, který úzce spolupracuje s obchodem a výrobou. Obchodní zástupce poskytuje informace z trhu, předává sládkovi aktuální informace o poptávce a reaguje na podněty odběratelů. Vedoucí výroby poté potřebuje přesné informace o výrobním plánu – co se bude produkovat, v jakém množství, kdy je nutné výrobu zahájit a jaké postupy a metody při vaření je nutné dodržet.

3.3.4 Spolupracovníci

Klíčovými osobami pivovaru jsou sládci, absolventi kurzů zaměřených na pivovarnické a sladovnické postupy. Kromě hlavní náplně práce – vaření piva - sledují novinky v oboru a čtou odborné časopisy, účastní se různých konferencí a zajímají se o aktuální dění v pivních trendech. Důraz dbá pivovar Mazák i na interní vzdělávání a předávání know-how získaného mnohaletými zkušenostmi. Většina pracovníků společnosti dosáhla středního odborného vzdělání, ale někteří z nich rovněž vlastní vysokoškolský titul (zejména zástupci vedoucích pozic). Zhruba polovina zaměstnanců Pivovaru Mazák je místních a ostatní jsou z nejbližšího okolí. Napříč jednotlivými odděleními jsou zastoupena obě pohlaví, avšak na pozici sládků zastupují tři muži. Průměrný věk zaměstnanců se pohybuje kolem 34 let (Michalovič, 2021).

3.3.5 Schopnosti

Sládci i vedení firmy se pravidelně vzdělává a sleduje aktuální dění či nejnovější trendy z pivovarnictví, které se na trhu objevují a následně na poradách konzultují, zda na tyto trendy bude Pivovar Mazák reagovat. V době pandemie byla velká část školení a konferencí pozastavena či odsunuta, ale existují i online dostupné zdroje, např. online semináře. Pivovar Mazák je členem Českomoravského svazu minipivovarů, který pořádá školení, kterých se zaměstnanci pivovaru účastní. Svaz své členy také informuje o aktuálních událostech či pořádaných soutěžích. Interní školení zaměstnanců probíhá v pravidelných intervalech či v návaznosti na aktuální dění či náhlé změny (např. legislativní). Kromě externích zdrojů Pivovar Mazák klade důraz také na interní předávání know how, jelikož zaměstnává pracovníky, kteří znalosti a zkušenosti načerpali během mnohaleté praxe v oboru pivovarnictví. Typické je to zejména v případě sládků, kteří si vyměňují zkušenosti a degustují pivo v průběhu zrání (Michalovič, 2021).

3.3.6 Styl

Rozvoj podniku si vyžádal změny ve stylu řízení pivovaru, proto se majitel rozhodl přenechat řízení firmy výkonnému řediteli. Dříve v podniku panoval liberální styl řízení, který se postupem času po příchodu nového ředitele vyvinul spíše v demokratický styl s prvky autokratického řízení. K této změně došlo zejména z důvodu rychlého

nastartování změn, které si žádaly neodkladná řešení. I přes růst počtu zaměstnanců ve firmě zde stále převládá přátelská a neformální atmosféra (Michalovič, 2021).

3.3.7 Sdílené hodnoty

Vzhledem k povaze rodinného podniku společnosti Pivovar Mazák již zaznělo, že ve firmě převládá neformální a přátelská atmosféra. Ve firemní kultuře je kladen důraz na osobní přístup a na vnitřní motivaci zaměstnanců. Zaměstnanci jsou v pravidelných intervalech hodnoceni a motivováni. Od června roku 2021 dojde k významné změně, která spočívá v osobním ohodnocení pracovníků. Nově budou jednotliví zaměstnanci firmy zainteresováni na zisku společnosti. Nové vedení tedy, kromě fixní částky a osobního ohodnocení, zavede ke mzdě navíc ohodnocení závislé na ekonomických ukazatelích Pivovaru Mazák. Slibuje si od toho větší angažovanost zaměstnanců na dlouhodobém vývoji společnosti (Michalovič, 2021).

Zaměstnanci důsledně dbají na dodržování firemní kultury, která spočívá v poskytování skvělé kvality výrobků a služeb s nimi spojených i v budování dobrých vztahů se zákazníky. Pracovníci pivovaru spolu velmi dobře vychází, komunikují, vzájemně se doplňují a ke své práci přistupují velmi zodpovědně. Výroba piva je obor, který klade vysoké nároky na hygienu – základním pravidlem při výrobě piva je čistota všech používaných pomůcek. Pracovníci Pivovaru Mazák tedy musejí být velmi důslední při veškerých činnostech spojených zejména s produkcí piva a dodržování přísných hygienických předpisů za všech okolností (Michalovič, 2021).

Velkým tématem uvnitř společnosti je také ekologie, dlouhodobé snižování emisí a energií s důrazem omezení dopadů na životní prostředí. Na toto konto plánuje Pivovar Mazák vybudovat vlastní fotovoltaickou elektrárnu, která sníží energie v průměru až o 25 % – v současné době je tento projekt ve stavu jednání s majitelem rozvodné sítě areálu, ve kterém se nachází sídlo společnosti. Pivovar Mazák se rovněž snaží najít druhotné využití pro vzniklé odpady při výrobě piva. Výhledově uvažuje také o instalaci rekuperačního systému do výroby, který dokáže jinak ztracený CO₂ jímat a skladovat jej pro pozdější použití ve výrobě. Toto využití CO₂ sníží dopady na životní prostředí a mimo to také ušetří peníze za nákup oxidu uhličitého (Michalovič, 2021).

3.4 Marketingový mix

Tato kapitola se podrobně věnuje popsání marketingového mixu společnosti Pivovar Mazák. Postupně si představíme všechny čtyři oblasti marketingového mixu zahrnující produkt, cenu, distribuci a komunikaci.

3.4.1 Produkt

11° Extra hořká vyniká výraznou hořkostí s IBU 44. Označení IBU (International Bittering Unit) udává hořkost piva. Pro porovnání - klasický český ležák má IBU kolem 30 jednotek. Jedná se o světle kvašený spodní ležák, který je výjimečně pitelný a unikátní díky své výrazné hořkosti. Vysokými čísly IBU se vyznačují především svrchně kvašená piva. Pivovar Mazák se však chtěl odlišit od konkurence a nabídnout konzumentům opravdu povedený hořký ležák. V současné době je 11° Extra hořká nejprodávanějším pivem Pivovaru Mazák. Jedná se tedy svým způsobem o zcela unikátní produkt, který si našel přízeň zákazníků nejen v České republice, ale úspěchy sklízí také v zahraničí (Pivovar Mazák, 2021).

Pivovar Mazák dodává výrobky v malospotřebitelských baleních od 0,3 do 1,5 l v PET lahvích i ve skle. Kromě toho produkuje také piva v sudech, a to v objemech od 5 až do 50 l. Za tradiční obal společnost považuje sklo, které je k přírodě šetrné, zajišťuje dostatečnou kvalitu a lze recyklovat. Dražší a silnější piva se stáčí pouze do skla. Přesto všechno se najdou na českém trhu zákazníci, kteří upřenostňují piva stáčená do PET lahví (především ležáky), na rozdíl od slovenského trhu, který požaduje piva pouze ve skle (Michalovič, 2021).

3.4.2 Cena

Cena jednotlivých výrobků napříč různými styly se v nabídce odvíjí především od ceny vstupních surovin (zejména sladu a chmelu), energií (spotřeba elektřiny, vody, plynu), obalového materiálu a lidské práce. Obecně lze říct, že spodně kvašená piva jsou levnější než svrchně kvašená piva (typu ALE), a to z titulu vstupů při vaření. Svrchně kvašená piva vyžadují velký podíl přidaného chmelu a mnohem více lidské práce jako je např. druhé chmelení, hlídání teploty a tlaku, odstřelování kvasnic a chmele a další faktory (Michalovič, 2021).

Do ceny piva nakonec vstupuje i spotřební daň a sazba DPH, která se na pivo vztahuje podle aktuálně platných zákonů. Následně se k předběžné ceně připočítá požadovaná marže (Michalovič, 2021).

Cena výrobků Pivovaru Mazák se také odvíjí od cenové hladiny konkurence s ohledem na přímé i nepřímé náklady a v neposlední řadě je závislá i na množství objemu odebraného zboží a platebních podmínkách konkrétního odběratele. V brzké době plánuje Pivovar Mazák přejít k mírnému zdražení cen baleného piva ve skle a PET lahvích – bude tak reagovat na zvyšující se ceny energií, odklon od sudového piva k lahvovému vlivem koronaviru a velkého podílu ruční práce (Michalovič, 2021).

3.4.3 Distribuce

Pivovar Mazák v současné době zajišťuje distribuci produkce na území České republiky z 90 % vlastními silami. Dodává zejména do pivnic, restaurací, pivoték, farmářských obchodů, obchodů s potravinami, bezobalových obchodů, vybraných velkoobchodů apod. Kromě toho využívá také nepřímých distribučních cest. Relativně nově spolupracuje s online farmářským tržištěm scuk.cz. Před nedávnem Pivovar Mazák navázal také spolupráci s obchodními řetězci Albert a Globus na území Moravy. V současné době probíhají také jednání s řetězci Kaufland a Makro. V případě spolupráce s vybranými partnery, kteří si pivo dále distribuují sami, zajišťuje Pivovar Mazák dopravu pouze do jejich skladu (Michalovič, 2021).

V začátcích byl Pivovar Mazák známý zejména v blízkém okolí. Postupem času se distribuce rozšířila po celé České republice, Slovensku a částečně také v Maďarsku a Polsku (Pivovar Mazák, 2021).

Za významné odbytové místo lze považovat i podnikovou prodejnu Pivovaru Mazák v místě sídla společnosti. Podniková prodejna se na prodeji piv podílí zhruba 14 % na obratu, což rozhodně není zanedbatelné číslo (Michalovič, 2021).

Pivovar Mazák se zařadil k mnoha podnikům, které během koronavirové krize vytvořily funkční e-shop (běžící na platformě Shoptet) v průběhu několika málo dní. Doprava výrobků z e-shopu je zajišťována vlastními silami (v případě, že je doručení piva po trase běžných závozu) a zbytek objednávek zajišťuje externí společnost Uloženska.

Objednávky z e-shopu se na celkových objednávkách podílejí v jednotkách procent, ale do budoucna si Pivovar Mazák přeje s touto platformou pracovat více a využít jejího potenciálu (Pivovar Mazák, 2021).

Distribuci na slovenském trhu v současné době zajišťuje pouze společnost EMMA SLOVAKIA s.r.o., se kterou Pivovar Mazák spolupracuje přibližně 2 roky. Pomocí vlastního e-shopu drinkshop.sk zajišťuje také online distribuci. Pivovar Mazák na základě objednávky připraví zboží k expedici a dodá jej na sklad společnosti EMMA SLOVAKIA v Trenčíně. Odbyt na Slovensku jako takový je zcela v režii této společnosti, která se stará o vlastní rozvoz apod. (Michalovič, 2021).

3.4.1 Komunikace

K silným stránkám Pivovaru Mazák patří četná ocenění, které pravidelně sbírá účastmi na **pivních soutěžích a veletrzích**. Ocenění z degustačních soutěží plynou převážně z České republiky, Maďarska a Německa. Historicky se Pivovar Mazák zúčastnil degustace Pivo, Bier & Ale, národní degustační soutěže pivovarů České a moravské pivní koruny (přičemž opakovaně získal zlatou korunu, tedy nejlepší umístění) či Jarní ceny českých sládků (Pivovar Mazák, 2021).



Obrázek č. 6: Ocenění Pivovaru Mazák
(Zdroj: Pivovar Mazák, 2021)

Pivovar Mazák je členem Českomoravského svazu minipivovarů. Aktivně se účastní **odborných výstav, festivalů i veletrhů** v České republice i v zahraničí. Vzhledem k mimořádné koronavirové situaci v roce 2020 neproběhly téměř žádné významné akce. Pivovar Mazák se aktivně účastnil minulých ročníků Festivalu minipivovarů pořádaného v rámci potravinářských veletrhů pod záštitou společnosti Veletrhy Brno a.s. a ve spolupráci s Českomoravským svazem minipivovarů. V posledních ročnících byl tento festival známý pod názvem Festival Chutí (Michalovič, 2021).

Na Slovensku se od prvopočátků aktivně účastní také Salónu pív v Bratislavě, který se profiluje jako Craft Beer Festival. Tento festival probíhá každoročně vždy na jaře a na podzim. Salón piva je především přehlídkou domácích řemeslných pív z minipivovarů, ale mezi vystavovateli se najdou i zahraniční podniky. Zpravidla během třídního konání festivalu Salón pív můžeme ochutnat až 250 druhů pív z více než 70 minipivovarů. Na posledním uskutečněném ročníku Pivovar Mazák reprezentoval slovenský distributor Drinskshop.sk, který kromě Pivovaru Mazák zastupoval několik dalších vybraných minipivovarů, jejichž výrobky nabízí ve svém portfoliu. Letošní ročník (2021) se posouvá na pozdější termín oproti původně plánovanému dubnovému termínu. Pokud to situace a vládní nařízení dovolí, slibují organizátoři, že uskuteční speciální „summer“ edici festivalu Salón Piva (Salón piva, 2021). V roli návštěvníků (nikoliv vystavovatelů) se zástupci společnosti Pivovar Mazák historicky zúčastnili také německého mezinárodního nápojového veletrhu BrauBeviale v Norimberku. Jedná se o velmi rozsáhlý veletrh, který sdružuje dodavatele surovin, technologií a komponentů, balení a příslušenství či marketingová řešení (Michalovič 2021).

Mezi další nástroj komunikace patří originální design **etiket**, které jsou atypické, ručně malované, a zákazníky velmi ceněné. Tyto etikety, jak je patrné z fotografií níže, vždy korespondují s názvem pív a doplňují jej. Řada konkurence při etiketách totiž vyznává jednoduchý a prostý design. Důležité je však podotknout, že zajímavé obaly získávají především svrchně kvašená piva, kdežto ležáky jsou označeny speciálními etiketami. Etikety se objevují na lahvích, ale také propagačních materiálech společnosti. Design etiket nově vznikajících pív pochází z dílny talentovaného umělce, který provozuje tatérské studio (R) tattoo (Facebook Pivovar Mazák, 2021).

Společnost nevyužívá tištěných katalogů, veškeré informace poskytuje na svých **webových stránkách** a na **e-shopu**, kde mimo jiné nabízí také promo materiály (tužky, pивní pùllitry, deštníky, brýle, roušky, klíčenky, trička atd.). Kromě těchto **propagačních materiálů** standardně nabízí také pивní podtácky a nápojové sklo do pивnic i restaurací. Igelitové tašky i krabice jsou opatřeny logem společnosti.

Webové stránky nejsou uživatelsky přívětivé, informační architektura webu není optimálně navržena, obsahové a technické parametry z pohledu SEO nejsou nastaveny správně (např. chybí nadpis H1, nepracuje se s titulky, obsah webu ani jeho struktura nevychází z analýzy klíčových slov) a nejsou naplno využity všechny funkce, které platforma WordPress nabízí. Mimo technické parametry webové stránky narážejí také na problém se zastaralým obsahem, který se neaktualizuje. E-shop do jisté míry svazuje platforma Shoptetu, na které je vytvořen, ale největší problém spočívá opět v nevyužívání platformy naplno, nedostatečných produktových popisech, nekvalitních fotografiích a v duplicitě textů na e-shopu a webových stránkách společnosti. Z tohoto pohledu tedy oba komunikační kanály skýtají prostor pro zásadní změny a budou také předmětem návrhové části této diplomové práce.

Se svými koncovými zákazníky firma komunikuje také přes sociální sítě Facebook a Instagram. Prezentace společnosti Pivovar Mazák prostřednictvím sociálních sítí je na slabé úrovni jak po vizuální, tak i po obsahové stránce. Absence publikačního plánu mimo jiné způsobuje, že jsou příspěvky zveřejňovány nepravidelně. Fotografie nedosahují dostatečného rozlišení a neodpovídají aktuálním standardům. Na komentáře však společnost reaguje velmi pohotově a s fanoušky v komentářích pod příspěvky ráda debatuje. V minulosti na sociálních sítích probíhaly také soutěže. K nejčastěji publikovanému obsahu patří pивní novinky a další informativní příspěvky (např. upozornění na novou otevírací dobu). Z výše uvedených poznatků plyne, že by si komunikace na sociálních sítích zasloužila komplexní uchopení a moderní přístup po vizuální i obsahové stránce.

Většina zákazníků (zhruba 75 %) osloví společnost Pivovar Mazák sama. Tento aspekt se přisuzuje zejména dlouhotrvající tradici ve spojení s kvalitním produktem. Ostatní zákazníci má firma ve zvyku oslovovat přímo, a to buď osobní schůzkou anebo telefonicky, případně e-mailem. Nezřídka poskytuje také pивní vzorky. V Pivovaru

Mazák dosud nebyla vyhrazená pracovní pozice, která by se aktivně věnovala oslovování zákazníků, což se změnilo v roce 2020 přijetím obchodního zástupce, který již stihl navázat spolupráci s mnoha odběrovými místy (mimo jiné např. s řetězcí Albert a Kaufland) (Michalovič, 2021).



Obrázek č. 7: Vybrané etikety piva z produkce pivovaru Mazák
(Zdroj: Pivovar Mazák, 2021)

3.5 Segmentace trhu včetně popisu stavu ve Slovenské republice

V České republice je struktura zákazníků Pivovaru Mazák tvořena pivnicemi a restauracemi, dále pivotékami, farmářskými obchody, bezobalovými prodejny, online tržišti, vybranými velkoobchody a supermarkety. Za nejdůležitější odběratele jsou v České republice považovány pivnice a restaurace v okolí Brna a jak už bylo řečeno, velkou měrou k obratu společnosti přispívá také prodejna v místě sídla Pivovaru Mazák.

Slovenská republika leží ve střední Evropě a sousedí s pěti zeměmi – Českou republikou, Polskem, Rakouskem, Ukrajinou a Maďarskem. Z historického vývoje je patrné, že má Slovenská republika velmi úzké vztahy především s Českou republikou. Do roku 1993 tvořilo Československo jednotný stát, který se následně rozdělil 1. 1. 1993 na dva samostatné. Slovenská republika je složená z osmi samosprávných krajů, přičemž bratislavský tvoří kraj s nejvyšší hustotou obyvatel, přičemž hlavní obchod se soustřeďuje právě do Bratislavy. V roce 2004 se Slovensko stalo členem Evropské unie a v roce 2009 potom i členem eurozóny (přijalo jako platidlo euro) (Business Info, 2019b).

Vlivem geografické, jazykové, kulturní a politické blízkosti není divu, že je Slovensko pro řadu exportérů z České republiky první volbou státu pro vývoz zboží. Umístění sídla společnosti Pivovar Mazák na jižní Moravě o to víc svádí k využití exportní příležitosti, jelikož hranice se Slovenskou republikou jsou vzdáleny jen pár desítek kilometrů. Obchodní zvyklosti jsou taktéž velmi podobné zvyklostem v České republice (Business Info, 2019b). Podrobný popis Slovenské republiky bude rozebrán v následující kapitole, kde budou analýze podrobeny jednotlivé oblasti SLEPTE analýzy.

Distribuci na Slovensku v současné době zajišťuje generální distributor EMMA SLOVAKIA s.r.o., který provozuje e-shop drinkshop.sk. Pivovar Mazák by v budoucnu rád navázal spolupráci s dalšími distributory, kteří dokáží pivo Mazák umístit do dalších odběrových míst (pivnic, restaurací, pivoték apod.), jež v současné době nejsou pokryta. Právě vyhledání a zajištění nových odběrových míst je součástí této diplomové práce, jejíž výstupem by měl být jakýsi manuál, kterým se může Pivovar Mazák řídit při svých dalších krocích spojených s obchodními aktivitami na Slovensku za účelem zvýšení tržního podílu (Pivovar Mazák, 2021).

3.6 Dopady pandemie koronaviru na pivovarnictví a pivovar Mazák

Koronavirus zasáhl zpočátku minipivovary poměrně hluboce, a to zejména z toho důvodu, že velkou část odbytu tvořily právě restaurace. Během krátké doby byly nuceny najít nové obchodní cesty a snažit se najít způsob, jak již navařené pivo dostat k zákazníkům, aniž by ho musely znehodnotit. Na tento popud vznikla iniciativa „Zachraňme pivo“ za účelem podpory minipivovarů a pomáhala lidem, jak najít cestu do nejbližšího minipivovaru. Problém však zaznamenaly zejména pivovary ve velkých

městech, které byly do velké míry závislé na turistech a restauracích. Spousta minipivovarů postavila během krátké doby funkční e-shopy, odkud zásobuje koncové zákazníky jejich pivem. Zatím vše nasvědčuje tomu, že e-shopy budou fungovat i nadále (Zachraň pivo, 2020).

Již před koronavirovou pandemií jsme mohli pozorovat změnu v chování spotřebitelů v konzumaci piva, konkrétně odklon od konzumace piv v hospodách. Pandemie tento trend ještě více prohloubila – spotřeba piva se přesunula z restaurací domů – důsledkem tedy byl také velký nárůst poptávky po lahvovém pivu a také zvýšená poptávka po zapůjčení výčepních i chladicích zařízení určených pro sudy s pivem (Agrární komora České republiky, 2020).

Tento fakt také koresponduje s prohlášením prezidentky Slovenského sdružení výrobců piva a sladu, která uvedla, že období koronavirových omezení se letos negativně projevila ve spotřebě piva i výrobě. Po opětovném uzavření restauračních zařízení se podle průzkumu vrátilo už jen 60 % lidí ke svým původním zvykům před karanténou v roce 2020. Zbýlých 30 % respondentů pivo nyní pije doma. Návrat zákazníků do svých oblíbených podniků je ale pro oživení sektoru gastro služeb, dodavatelů a celé ekonomiky naprosto klíčový (Ekonomika SME, 2021).

Negativní trend spotřeby čepovaného piva a klesající návštěvnost hospod souvisí se změnou životního stylu. Tento trend však můžeme sledovat nejenom v České republice, ale i ve všech zemích s dlouholetou pivní tradicí. V zájmu Českého svazu pivovarů a sladoven je snaha o navrácení lidí do hospod a restaurací s cílem zvrátit posilování baleného piva, a navýšit spotřebu čepovaného piva. Investuje prostředky a čas do přípravy nových konceptů hospod a akcí na podporu čepovaného piva (Agrární komora České republiky, 2020).

Podle prezidenta Českomoravského svazu minipivovarů, Jana Šuráně, by vzniklou situaci způsobenou koronavirem nemuselo přežít až 25 % minipivovarů. Poznamenal také, že tyto pivovary možná budou i nadále vařit pivo, ale změní se jejich vlastnická struktura nebo majitel. Během rozhovoru v lednu 2020 poznamenal, že turisté v České republice nejsou a Češi do restaurací začínají chodit s velkou opatrností. Následující koronavirová opatření navíc zcela znemožnila restaurace a další podniky navštěvovat (E15, 2021). Při prvním uzavření se zastavilo vaření a následně byla potřeba přesunout pivo ze sudů

do lahví, což pro velké pivovary nepředstavovalo problém, ale malé pivovary málokdy vlastní lahvárny – jsou tak odkázány především na prodej piva do restauračních zařízení či blízkého okolí.

Dostupné údaje z roku 2020 uvádějí, že se produkce piva v České republice během března a dubna výrazně propadla. Výroba piva v sudech a tancích (on trade) se za tyto dva měsíce propadla o 70 %, zatímco lahve a plechovky (off trade) vzrostly o 15 %. Mírný růst off trade segmentu však nebyl dostačující pro nahrazení propadu on trade a produkce pro tuzemský trh se za vybrané měsíce březen a duben meziročně snížila o 400 000 hl (Česká hospodářská komora, 2020).

Pivnice a restaurace se obvykle na tržbách z prodeje piva podílely 33 %, ale vlivem uzavření podniků se zachováním možnosti si čepované pivo odnést domů, se toto číslo propadlo na pouhých 25 %. Pivotéky a další specializované obchody nebyly schopné pokrýt ztrátu pivnic a restaurací. Negativně se na tržbách projevila také zkrácená otevírací doba podniků, zákaz konzumace alkoholu na veřejnosti a zrušení kulturních a sportovních událostí.

Český svaz pivovarů a sladoven uvedl, že během roku 2020 vlivem krize ukončilo svoji činnost zhruba 500 pivnic, ale očekává uzavření dalších stovek v následujícím roce. V důsledku nemoci Covid-19 se změnila i struktura prodeje v roce 2020, která se projevila následovně:

- prodej piva ve skleněných lahvích vzrostl o 6 % a na celkových tržbách se podílel 46 %,
- prodej piva v sudech se snížil o 8 % a na celkových tržbách se podílel 25 %,
- prodej piva v PET lahvích se udržel na 11 % z celkových tržeb,
- prodej piva v plechovkách si meziročně polepšil o 3 % s celkovým podílem 15 % na tržbách,
- prodej piva v tancích spadl o více než polovinu a na celkových tržbách se podílel pouhými 2% (Statistika&My, 2020).

Řemeslné pivovary jsou značným způsobem závislé na prodeji čepovaného piva v restauracích a pivnicích a často do nich dodávají až 90 % své celkové produkce piva. Uzavření podniků či jejich vlastních pivnic je tedy značně zasáhlo a pro mnohé pivovary

byl odklon k výrobě lahvého a plechovkového piva kapitálově i časově náročný proces, na který nebyly zdaleka všechny minipivovary připraveny (Expats, 2021).

Velké pivovary si však zvýšenou poptávkou po lahvého pivě polepšily – Budweiser Budvar v loňském roce navýšil produkci o 51 000 hl na rekordních 1,73 milionu hl. Toto navýšení ještě umocnila nově vystavěná linka uvedená do provozu na konci roku 2019 pořízená v reakci na zvýšenou poptávku po lahvého pivě (Expats, 2021).

Úspěšný pivovarnický rok 2019 vystřídal rok 2020, který by se dal charakterizovat také jako období turbulentních změn. Vyhlášení nouzového stavu z důvodu pandemie Covid-19 postihlo pohostinství a s ním související segmenty opravdu silně. Dle studie Centra ekonomických a tržních analýz došlo (CETA) došlo během března a dubna roku 2020 v rámci odběratelsko-dodavatelských vztahů k celkovým ztrátám ve výši 4,7 mld. Kč. Uzavření gastronomických provozů ze dne na den zásadním způsobem ovlivnilo jejich činnost. Druhá vlna vládních restrikcí počínaje v říjnu 2020 a ztráty s nimi spojených zatím nebyly vyčísleny (Agrární komora České republiky, 2020).

Produkce Pivovaru Mazák před vypuknutím koronavirovou pandemií byla složena z produkce v poměru zhruba 15 % lahví a 85 % sudů. Během pandemie tvoří asi 60 % veškerého objemu pivo v pet lahvích a ve skle, zatímco pouhých 40 % produkce připadá na sudy. Nyní se předpokládá, že po uvolnění vládních nařízení se produkce na nějakou dobu ustálí ve složení 30 % lahví a 70 % sudového piva (Michalovič, 2021).

3.7 Analýza obecného okolí (SLEPTE analýza)

V následující části budou detailně analyzovány všechny oblasti ze SLEPTE analýzy provedené se zaměřením na Slovenskou republiku, které jsou pro Pivovar Mazák významné. SLEPTE analýza slouží ke zmapování vnějšího prostředí podniku, tedy faktorů, které samotný podnik nedokáže přímo ovlivnit. Na Slovenském trhu již společnost Pivovar Mazák aktivně působí a své výrobky nabízí prostřednictvím distributora, nicméně předpokládá, že v dlouhodobém horizontu bude chtít na slovenském trhu vystupovat aktivně přímo Pivovar Mazák a to založením dceřiné pobočky či odštěpného závodu (dříve organizační složky).

3.7.1 Sociální faktory

Vzhledem k tomu, že firma v současnosti působí pouze na B2B trhu, sociální faktory jako kupní síla obyvatelstva ji ovlivňují nepřímo. V konečném důsledku tento faktor na její činnost a odbyt samozřejmě vliv má, ale nejedná se o primární faktor, který na společnost působí. V B2B sektoru zaměříme pozornost zejména na požadavky na obalový materiál a velikost balení. Obdobně se v rámci B2C trhu zaměříme na věk obyvatelstva, online nákupy, životní styl a chuťové preference při konzumaci piva ve vazbě na B2B segment.

V roce 2019 žilo ve Slovenské republice 5 457 873 obyvatel, z toho 2 665 350 mužů a 2 792 523 žen. Osoby mladší než 18 let představují celkem 1 071 556, což znamená, že věkové zastoupení lidí starších 18 let připadá na 4 404 317 obyvatel. Za tři kraje s nejvyšší hustotou zalidnění je považován kraj Bratislavský, Trnavský a Trenčianský (DATAcube, 2021).

Tabulka č. 5: Složení obyvatelstva Slovenské republiky podle krajů v letech 2016–2020
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: DATAcube, 2021a)

	2019	2020
Bratislavský kraj	664 277	673 299
Trnavský kraj	564 302	565 281
Trenčianský kraj	585 112	583 896
Nitriansky kraj	675 106	673 064
Žilinský kraj	691 347	691 584
Banskobystrický kraj	646 229	644 350
Prešovský kraj	825 328	826 947
Košický kraj	800 556	801 715

Nástroje online marketingu se využívají stále častěji a získávají na důležitosti, a to zejména díky rychlému rozvoji moderních technologií. Firmy stále častěji využívají nástrojů online propagace. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla zde uvést i zajímavá čísla vyplývající ze statistiky ohledně využívání internetu slovenskou populací. Z tabulky č. 6 je patrné, že počet uživatelů využívající internet neutále roste.

Tabulka č. 6: Využívání internetu slovenskými občany v letech 2012–2019 [%]

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Eurostat, 2020)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Slovensko	77	78	80	78	80	82	80	83

S výjimkou let 2015 a 2018, kdy došlo k lehkému poklesu, u nich můžeme zaznamenat rostoucí trend. Společně s rostoucími hodnotami používání internetu roste také digitální gramotnost. Meziroční nárůst používání internetu na mobilních zařízeních činil 12 % mezi roky 2018 a 2019. Naopak prohlížení webových stránek z notebooků a stolních počítačů se v témže srovnání propadlo o 6,3 %, tablety zaznamenaly růst o 5,6 %. Sociální sítě využívá až 51 % celkové populace Slovenské republiky. Nejnovější statistika z roku 2020 ukazuje, že až 56,8 % Slováků nakupuje pravidelně online a průměrně utratí v průměru 426 eur za rok. Z těchto dat je patrné, že je zapotřebí pracovat na responzivních webech přizpůsobených i na úzké displeje mobilních zařízení a tabletů. Rovněž z uvedených statistik vyplývá, že online nákupy každým rokem rostou ve svých objemech a jedná se o zajímavé odbytové místo (Kemp, 2021).

Ze statistiky provedené roku 2018 vyplývá, že nejčastěji je internet využíván lidmi z věkové kategorie 16–24 let v zastoupení 98,2 %. V těsném závěsu s 95 % potom stojí lidé ve věkové kategorii 25–34 let a 35–44 let, které náleží 94,7 %. Nejnížší procentuální zastoupení uživatelů připadá lidem ve věku 65–74 let (DATAcube, 2021b).

Tabulka č. 7: Nakupování potravin přes internet v roce 2018 [%]

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: DATAcube, 2021b)

	16–24 let	25–54 let	55–74 let
Muži	23,4	19,1	15,9
Ženy	25,9	28,6	24,1

Na Slovensku roste obliba e-shopů nejenom pro nákup spotřebního zboží, elektroniky a bílého zboží, ale nově také pro nákup artiklů určených pro každodenní potřebu. Tržby uskutečněné prostřednictvím internetových e-shopů za rok 2019 vzrostly o 23 % na 1,13 mld. eur. Při nákupech balených potravin jsou Slováci mnohem váhavější než ostatní země západní Evropy, v loňském roce 2019 je nakoupilo pouze 8 % obyvatel. Podle průzkumů by je mohla k nákupům motivovat možnost bezplatného vrácení zboží anebo doprava zdarma (Retail News, 2019).

V roce 2019 činil obrat z online prodeje na Slovensku více než 1,3 miliardy eur a počet e-shopů překročil hranici 12 000. Ze statistik dále vyplývá, že v roce 2019 nakoupilo na internetu až 6 návštěvníků z 10. Koronavirus rostoucí oblibu nakupování online ještě více umocnil. Z výzkumů rovněž vyplývá, že se uskutečnilo více nákupů prostřednictvím mobilních telefonů (ve srovnání s počítači či tablety). Optimalizace e-shopů pro mobilní zařízení je tedy základem pro úspěšnou expanzi na Slovensko, jelikož právě přes mobilní zařízení přichází až 65 % veškerých objednávek (Marková, 2020).

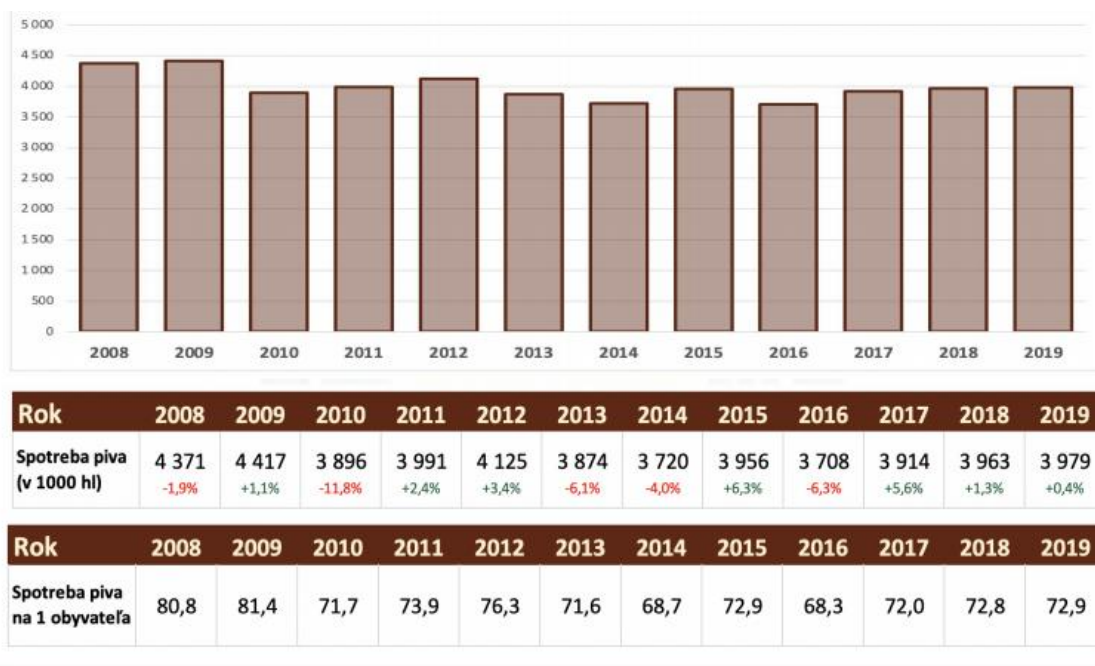
Průzkumy ukazují, že slovenští zákazníci jsou poměrně citliví na cenu – až 59 % zákazníků se rozhoduje podle toho, zda je pro ně nabídka e-shopu výhodná. Ekologie je na slovenském trhu také důležitým aspektem – až 63 % zákazníků na Slovensku si vybírá produkty šetrné k životnímu prostředí a 48 % z nich je ochotných si za takové produkty připlatit. Z toho vyplývá, že je vhodné zvážit ekologičtější možnosti při balení zboží anebo výběru dopravy (Marková, 2020). V žádném případě se nejedná o zanedbatelná čísla, obzvláště když vezmeme do úvahy, že e-commerce je považován za fenomén, který bude možné sledovat i v následujících letech, protože obliba internetových obchodů stoupá a vliv pandemie výrazně urychlil jejich vznik.



Obrázek č. 8: Obrat a vývoj slovenské e-commerce v letech 2016–2019
(Zdroj: Heureka, 2020)

Nejnovější data ukazují, že Slováci v roce 2020 utratili v online prostoru až 1,75 miliardy eur, což představuje meziroční nárůst oproti minulému roku až o 29 %. Koronakrize znamenala revoluci v chování slovenských zákazníků na internetu a také množství (stovek) nově vzniknutých e-shopů. Na konci roku bylo možné evidovat v součtu 14 300 e-shopů, což je o 14 % více než v předchozím roce. Zájem o jídlo a nápoje vzrostl

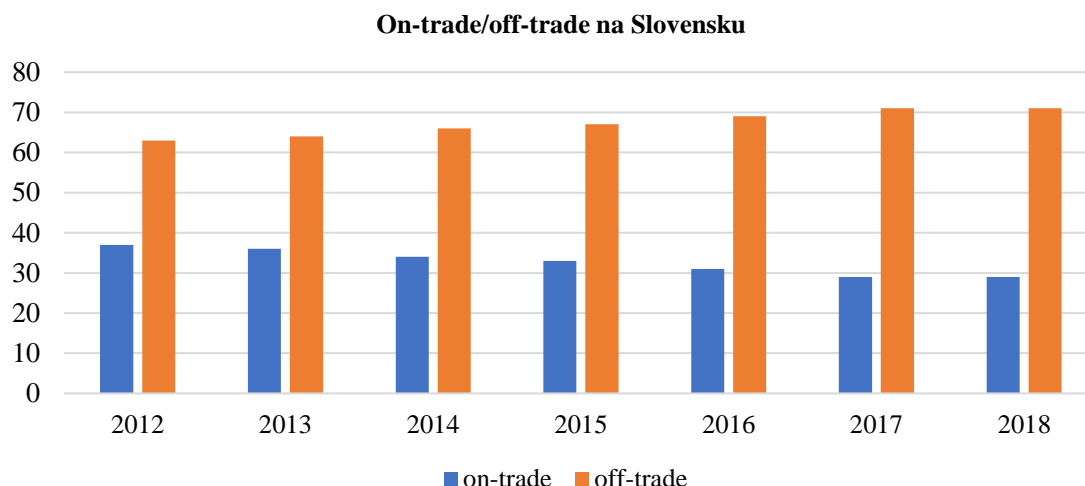
až o 93 %. Oblíbenými artikly byla ale také elektronika, vybavení pro dům a zahradu či oblečení (Heureka, 2021).



Graf č. 1: Spotřeba alkoholického piva Slovensku v letech 2008–2019
(Zdroj: Slovenské združenie výrobcov piva a sladu, 2021)

Na grafu výše můžeme vidět spotřebu piva na území Slovenské republiky vyjádřenou v 1000 hl a rovněž také spotřebu v přepočtu na jednoho obyvatele. Z tabulky je patrné, že se během posledních 3 let spotřeba příliš nezměnila, údaje z roku 2020 zatím nejsou dostupné, ale je třeba počítat s vlivem koronaviru. Je více než pravděpodobné, že spotřeba piva v roce 2020 klesla a zároveň došlo ke změně poměru mezi sudy a lahvemi či plechovkami (Slovenské združenie výrobcov piva a sladu, 2021).

Off-trade zahrnuje prodej baleného piva v supermarketech a obchodech. On-trade představuje prodej piva přímo v místě spotřeby (např. v restauracích, hospodách, klubech, barech apod.). Obě zmíněné formy prodeje jsou níže vizuálně znázorněny a vyjádřeny v procentech. Z grafu je patrné, že postupný odklon od spotřeby čepovaného piva v pivnicích a restaruacích se začal projevovat už dávno před vypuknutím koronaviru – spotřeba se přesunuje do domácností (BrewUp, 2020).



Graf č. 2: On-trade/off-trade s pivem na Slovensku v letech 2012–2018 [%]
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: BrewUp, 2020)

Poptávka po pivu bez alkoholu se za posledních pár let významně zvýšila, a to je ostatně i jeden z možných směrů, kudy by se chtěl Pivovar Mazák v budoucnu ubírat s ohledem na rozšíření segmentu. Výroba nealkoholického piva za rok 2018 vzrostla meziročně o 7,3 % na 620 tisíc hektolitrů. Nealkoholické pivo získalo přízeň lidí dbajících na zdravý životní styl, sportovců, řidičů či lidí užívajících léky, které nejsou vhodné kombinovat s nápoji obsahující alkohol. I nealkoholické pivo lze vyrobit bez obsahu konzervantů a umělých barviv. Kromě toho obsahuje celou řadu nutričně prospěšných látek s antioxidačními účinky (Retail News, 2018).

Průzkumy z roku 2018 a 2019 ukazují, že na Slovensku došlo k výrazné změně v nákupním chování uživatelů, a to především ve velkých městech. Výzkum ukázal, že cena již pro řadu spotřebitelů není jediným rozhodujícím faktorem při nákupu potravin. Do popředí se dostává požadavek na kvalitu a čerstvost, který začíná zvolna vytlačovat orientaci na cenu. Spotřebitelé nyní upřednostňují pohodlný nákup kvalitních produktů. Vyšší kvalitu produktů avšak nevyžadují pouze u potravin, ale i u dalších produktů. Kvalita je pro 55,2 % respondentů nejdůležitějším požadavkem při výběru potravin, zatímco cena se umístila až na třetím místě se svými 40,5 %. V domácnostech s nízkým příjmem ale samozřejmě i nadále přetrvává jako rozhodující kritérium cena. Potravinu společně s nealkoholickými nápoji tvoří na spotřebitelském trhu slovenských domácností zhruba 18 % (Retail News, 2019).

Kultura obchodního jednání na Slovensku je podobná českým zvyklostem a nijak zásadně se neliší. Obě země mají podobný historický vývoj, blízký jazyk i kulturu. Ve vzájemném styku přetrvávají úzké kontakty. Úředním jazykem je slovenština a při zahraničních seminářích nebo odborných konferencích je využívána angličtina (Business Info, 2021b).

Mezi Českou republikou a Slovenskem neexistuje vízová povinnost. Slovensko je součástí Schengenského prostoru od roku 2007 (Business Info, 2021b).

3.7.2 Právní (legislativní) faktory

Jelikož Pivovar Mazák vyrábí pivo v České republice, dodržuje české zákony vztahující se na podnikání v oblasti pivovarnictví. Jak již zaznělo, ve střednědobém až dlouhodobém horizontu společnost uvažuje o založení odštěpného závodu dceřiné společnosti na území Slovenské republiky, a proto je nezbytná rešerše relevantních informací o předpisech z oblasti podnikání, daní i účetnictví. Je tedy vhodné znát do budoucna tamní předpisy, kterými bude nutné se řídit, vyhodnotit úskalí a přínosy. Jako první se tedy zaměříme na legislativní úpravu Slovenska a poté zmíníme nejvýznamější faktory, které mají vliv na chod Pivovaru Mazák v rámci České republiky. Jednotlivé daňové aspekty budou detailně rozebrány v následující kapitole pojednávající o ekonomických faktorech.

Česká i Slovenská republika jsou součástí Evropské unie a tím pádem i součástí celní unie EU, jejíž charakteristickým prvkem je neuplatňování cel, ale také neuplatňování jiných omezení v mezinárodním obchodě mezi členskými státy EU. Pro uplatnění zboží na slovenském trhu je potřebné dodržet hygienickou i technickou nezávadnost. Pro potravinářský trh je také důležité pamatovat na doložení dokladů o původu zboží a zdravotní nezávadnosti ke všem dodávaným výrobkům na slovenský trh. Přehledné a ucelené informace zpracovává např. Slovenská zemědělská a potravinářská komora, Státní veterinární a potravinová správa SK nebo Slovenská obchodní a průmyslová komora, která kromě jiného podává různé připomínky a vydává různá stanoviska k návrhům nových či upravených právních norem a opatření v rámci podnikatelského sektoru. Mezi zákony, kterými je třeba se řídit při obchodování se Slovenskou republikou, řadíme zejména zákon č. 250/2007 Zb. z. o ochrane spotrebiteľa a o zmene zákona Slovenskej národnej rady č. 372/1990 Zb. o priestupkoch v znení neskorších

predpisov nebo zákon č. 147/2001 Z. z. o reklame a o zmene a doplnení niektorých zákonov (Business Info, 2021b; (Slovenské združenie výrobcov piva a sladu, 2018).

Mezi zákony, které nejvíce ovlivňují chody pivovarů na Slovensku se řadí zejména:

- Zákon č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty
- Zákon č. 530/2011 Z. z. o spotrebnej dani z alkoholických nápojov
- Zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov
- Zákon č. 431/2002 Z. z., Zákon o účtovníctve
- Zákon č. 250/2007 Z. z., Zákon o ochrane spotrebiteľa
- Zákon č. 79/2015 Z. z., Zákon o odpadoch
- Vyhláška č. 30/2014 Z.z. o požiadavkách na nápoje
- Zákon č. 311/2001 Z. z., Zákonník práce
- Zákon č. 40/1964 Zb., Občiansky zákonník (Slovenské združenie výrobcov piva a sladu, 2018)).

Zákon, který se významným způsobem dotkne pivovarnického průmysl, měl původně vstoupit v platnost od roku 2022. Jedná se o zavedení zálohování plastových lahví a plechovek s nápoji. Slovensko se tak stane jednou z prvních zemí ve střední Evropě, která spustí systém zálohování. Od zavedení zálohovaných plastových lahví a plechovek si Ministerstvo životného prostredia sľubuje sníženie odpadu a vyššiu mieru recyklácie obalů. Konkrétně do roku 2025 by Slovensko chtělo dosáhnout vysbírání nejméně 90 % plastových lahví a plechovek prostřednictvím zálohování. Úřad také plánuje spuštění kampaně za sbírání plastových lahví odhozených v přírodě. Podle dostupných údajů se na slovenský trh ročně dostane miliarda plastových lahví, z nichž až dvě pětiny skončí na skládkách a nepodléhají recyklaci (Ekolist, 2019).

Vratná záloha za PET lahve a hliníkové plechovky bude ohodnocena na 15 eurocentů (v přepočtu zhruba čtyři koruny). Do zálohového systému budou zahrnuty nápojové obaly s objemem od 0,1 do 3 l, které budou opatřeny speciálním kódem. Kromě toho na Slovensku už léta funguje zálohování vybraných skleněných lahví. Zákon o zálohovacím systému s nápojovými obaly měl původně vejít v platnost od roku 2022. Vzhledem k aktuální situaci spojené s koronavirovou pandemií se však veškeré termíny spojené se zavedením nového systému posouvají o rok (Ekolist, 2019).

Za významné právní povinnosti upravující minipivovary a pivovary v České republice se řadí zejména živnostenské právo, potravinářské právo ve vztahu k pivu, spotřební daň z piva, pracovní právo, spotřebitelské právo a další vybrané oblasti práva. Mezi nejvýznamnější zákony v oblasti pivovarnictví v České republice řadíme zejména Zákon č. 235/2004 Sb., Zákon o dani z přidané hodnoty a Zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních. Druhý jmenovaný upravuje např. předmět daně, plátce daně, daňový sklad, zdaňovací období a termíny pro přiznání daně, základ daně i sazbu daně, která se odvíjí podle velikostní skupiny pivovarů (Málek, 2018).

Od roku 2020 existují v České republice celkem 3 sazby DPH vztahující se na alkoholické a nealkoholické pivo – druhá snížená (10 %), první snížená (15 %) a základní (21 %) (Ministerstvo financí ČR, 2020).

Od 1. května 2020 je na točené pivo konzumované v restauračních zařízeních uplatňována sazba 10 %, zatímco na balené a točené pivo konzumované mimo restaurační zařízení je i nadále aplikována sazba DPH ve výši 21 %. Nealkoholické nápoje (včetně nealkoholického piva) spadají do snížené 15% sazby DPH, s výjimkou nápojů podávaných ve stravovacích zařízeních, které podléhají 10% sazbě DPH. Pokud tedy pivovar čepuje svá piva ve vlastní pivnici, budou podléhat druhé snížené sazbě DPH. Od zavedení těchto sazeb však 10% sazba zatím nenašla velké využití, jelikož v důsledku koronavirové krize byly otevřeny pouze zahrádky, kde platí 21% sazba DPH (Ministerstvo financí ČR, 2020).

Označení minipivovar je definováno na základě ročního objemu výroby piva. Do 10 000 hl hovoříme o minipivovaru. Při produkci nad 10 000 hl hovoříme o malých průmyslových pivovarech. Definice vychází ze zákona o spotřební dani a je odvozena podle nejnižší kategorie, která představuje objem výroby 0–10 000 hl piva za rok. Tabulka níže podrobněji specifikuje jednotlivé hranice pro sazbu spotřební daně v České republice (Cieslar, 2021).

Tabulka č. 8: Sazby a výpočet daně z piva pro Českou republiku
(Zdroj: Business Info, 2021a)

Sazba daně v Kč/hl za každé celé procento extraktu původní mladiny					
Základní sazba	Snížené sazby pro malé nezávislé pivovary				
	Velikostní skupina podle výroby v hl ročně				
	$\leq 10\,000$	$10\,000 < \leq 50\,000$	$50\,000 < \leq 100\,000$	$100\,000 < \leq 150\,000$	$150\,000 < \leq 200\,000$
32,00 Kč	16,00 Kč	19,20 Kč	22,40 Kč	25,60 Kč	28,80 Kč

K jedné z posledních změn, která se dotkla chodu minipivovarů v České republice, došlo v roce 2018 – jednalo se o změny značení piv a jejich zařazení do jednotlivých kategorií. Nová vyhláška o požadavcích pro nápoje, kvasný ocet a droždí nařídila pivovarům od prosince 2019 používat nové značení na etiketách. Dle staré vyhlášky muselo být za ležák označeno také svrchně kvašené pivo, přitom ve světě (ale i v České republice) je tento název typicky spojován pouze s pivem spodně kvašeným. Stará vyhláška čelila také problémům spojeným s označením podskupiny „speciální“. Na našem území jsou tímto pojmem tradičně označována spodně kvašená piva, která jsou silnější než ležáky. Převážnou většinu svrchně kvašených piv je však možné také označit za piva speciální. Bylo proto žádoucí vytvořit nový způsob označování piva (Vyhláška č. 335/1997 Sb., 2013; Vyhláška č. 248/2018 Sb.).

Nová vyhláška č. 248/2018 Sb. dělí pivo jako druh výrobku na skupiny (Vyhláška č. 248/2018 Sb., 2018):

- stolní
- výčepní
- ležák
- plné
- silné
- nízkoalkoholické
- nealkoholické.

Nové doplnění o skupinu „stolních piv“ označuje piva s extraktem původní mladiny do 6 %. Nově je také pivo „ležák“ definováno výhradně pro spodně kvašená piva. Došlo

ke zrušení skupiny „speciálních piv“ a k doplnění skupin „plné“ a „silné“ pivo. Změny ve značení piva detailně zachycuje tabulka níže (Vyhláška č. 248/2018 Sb., 2018).

Tabulka č. 9: Aktuálně platné názvy pro označování piva

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Vyhláška č. 248/2018 Sb., 2018; Vyhláška č. 335/1997 Sb., 2013)

Původní název a parametry piva	Současný název a parametry piva
Nealkoholické pivo (do 0,5 % obj. etanolu)	Nealkoholické pivo (do 0,5 % obj. etanolu)
Pivo se sníženým obsahem alkoholu (0,5–1,2 % obj. alkoholu)	Nízkoalkoholické pivo (0,5–1,2 % obj. alkoholu)
Stolní pivo (stupňovitost do 6)	Stolní pivo (stupňovitost do 6)
Výčepní pivo (stupňovitost 7–10)	Výčepní pivo (stupňovitost 7–10)
Ležák (stupňovitost 11–12)	Ležák (stupňovitost 11–12), ale pouze pro piva spodně kvašená – většina sortimentu ležáků
Ležák (stupňovitost 11–12)	Plné pivo (stupňovitost 11–12), ale pouze pro piva svrchně kvašená
Speciální pivo (stupňovitost 13 a vyšší)	Silné pivo (stupňovitost 13 a vyšší)

Jan Šuráň, prezident Českomoravského svazu pivovarů, tuto změnu vnímá pozitivně, ale dodává, že v úpravě nadále zůstávají nelogičnosti. Uvítal by např. značení druhů piv. „*Ležák by byl ležák, ať je to osmička, nebo dvacítko – byl by to druh výroby piva,*“ uvedl při rozhovoru pro ČTK. Novelizace předpisu by dle jeho vyjádření měla probíhat každé dva roky (Neufus, 2018).

Je pravdou, že s přechodem k udržitelnému způsobu podnikání je spojeno mnoho regulací, nařízení a předpisů, ale dotační programy nabízejí zajímavé možnosti. Nefinanční aspekty byznysu v několika posledních letech nabývají na důležitosti nejenom ve vztahu k zákazníkům či zaměstnancům. V současné době je např. možné získat dotaci na vodu, odpady, emise či energie, z nichž jsou pro minipivovary a pivovary zajímavé všechny vyjmenované oblasti. Právě odpady jsou jedním z nejpálčivějších problémů pivovarnického řemesla. Tyto programy se vztahují na eliminaci jednorázových plastů (obalů, kelímků či environmentálně příznivějším náhradám PET lahví na pivo či jiné nápoje). Rovněž sem spadají činnosti spojené s recyklací, materiálovým a energetickým využitím odpadů. Program OP Životní prostředí, který byl poprvé vyhlášen loni na eliminaci jednorázových plastů, rozdělil bezmála 60 milionů korun mezi malé, střední

a velké podniky a je velmi pravděpodobné, že bude vyhlášen znovu opět se zaměřením na gastronomii. Řada minipivovarů také čerpá dotace a granty z evropských fondů – na rozvoj turismu a školicí centra, jelikož dotace přímo na vaření piva nelze získat (Veverka, 2021).

3.7.3 Ekonomické faktory

Rok 2020 byl historický, co se týče vývoje nejenom slovenské ekonomiky, ale i globální ekonomiky. Koronavirová pandemie postihla všechny oblasti ekonomiky – výrobu jako takovou, trh práce, podnikatelské prostředí, spotřebitelské chování, cestování i vzdělávání a způsobila změny ve společnosti, které budou mít dlouhodobý charakter. Za významné ekonomické faktory, které bychom měli při analýze ekonomických faktorů brát v potaz považujeme míru inflace, vývoj HDP, vývoj kurzu eura vůči koruně, vývoj průměrných mezd, míru nezaměstnanosti či daňový systém.

Vliv pandemie se výrazně podepsal ve vývoji cen. Míra růstu inflace vykazovala zpomalující trend a v průměru se meziroční míra inflace pohybovala na úrovni 1,5 %. Ceny potravin byly nejnižší za poslední dva roky. Průměrná roční míra inflace byla v prosinci roku 2020 byla na úrovni 2 % (Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2021a).

Meziroční tempo růstu spotřebitelských cen kleslo na hodnotu 0,7 %, což je nejméně za poslední 4 roky. Podílely se na tom zejména ceny energií pro domácnosti. Čistá inflace mírně vzrostla na 1,6 %. Slovenská centrální banka očekává v roce 2021 průměrnou inflaci okolo 0,7 %, ale někteří odborníci se domnívají, že bude vyšší zhruba o půl procentního bodu. Situace vývoje cen ve slovenské ekonomice je výrazně příznivější než v České republice, kde v lednu vzrostly ceny o 2,2 % a s vyšší inflací se Česká republika potýkala i v minulých letech. Svou strukturou ekonomiky a podobné ekonomické situace jsou si tyto dva státy velmi blízké – hlavní příčinu budeme nejspíše hledat v členství Slovenska v eurozóně. Slovensko se např. úspěšně vyhnulo prudkému oslabení, se kterým se po vypuknutí pandemie potýkala česká koruna i další středoevropské měny (Pohl, 2021a).

Tabulka č. 10: Vývoj HDP na Slovensku v letech 2018–2020 [mld. EUR]

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: DATACube, 2021c)

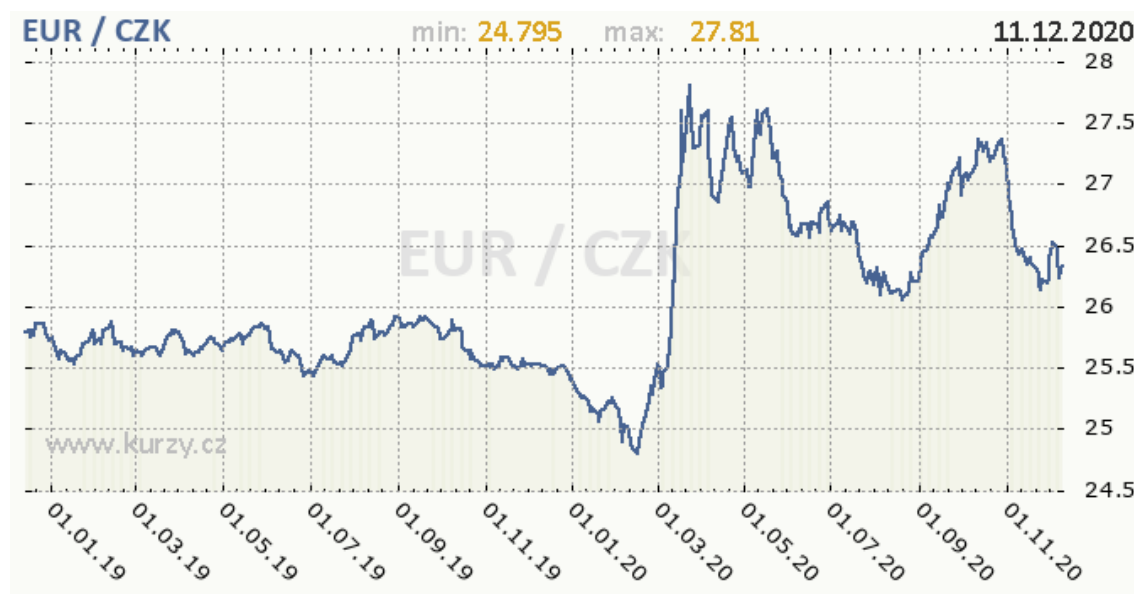
	2018	2019	2020
HDP (mld. EUR)	87,57	91,60	89,44

Po počátečním propadu v první polovině roku 2020 se slovenská ekonomika opět nastartovala a v závěru roku zmírnila tempo poklesu. Do záporných čísel se ekonomika dostala po nepřetržitém desetiletém růstu od finanční krize z roku 2009 poprvé. Ve stálých cenách se meziroční objem nominálního HDP snížil o 5,2 %, což znamená, že slovenská ekonomika zvládla rok 2020 lépe než finanční krizi v roce 2009, kdy došlo k hlubšímu poklesu o 5,5 %. Prognóza Slovenské centrální banky ohledně vývoje domácí slovenské ekonomiky odhaduje snížené tempo růstu HDP na příští rok 2021 ve výši 8,4 % (Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2021a). Hrubé úspory domácností se meziročně navýšili o 20 %, a to zejména z důvodu všudypřítomné nejistoty a opatrnosti při plánování investic a také z důvodů omezených možností využívání služeb v závislosti na vládních protipandemických opatřeních (iROZHLAS, 2021a).

V roce 2021 očekává Ministerstvo financí SR růst HDP ve výši 6,8 % (Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2021a). Mezinárodní agentura Fitch ve svých odhadech byla o něco pesimističtější a předpověděla, že ekonomika Slovenska v letošním roce 2021 vzroste o 4,5 % a napřesrok o 5,9 % (Investiční web, 2021). Oficiální stránky Evropské komise uvádějí odhady růstu HDP v roce 2021 na 4,8 % a v roce 2022 na 5,2 %. Inflaci očekává v téže letech ve výši 1,5 % a 1,9 %. Míru nezaměstnanosti předběžně stanovuje na 7,4 % a 6,6 % (European Commision, 2021).

Předpokládá se, že Slovensko od dubna 2021 čeká prudké oživení ekonomického růstu vlivem uvolňování protiepidemických opatření (spojené s vakcinací a sezónního ústupu koronaviru) a odložené spotřebitelské poptávky zejména po službách. Rovněž se očekává oživení zahraniční poptávky a vládních investic spolu s čerpáním prostředků z EU fondů. Dále se předpokládá pokles plynoucí z pandemie či Brexitu, což bude mít pozitivní dopad na stabilizaci soukromých investic. Negativní trend na trhu práce by se měl pozastavit na jaře roku 2021 a v dalších měsících už by mohl být patrný růst zaměstnanosti tažený sektorem služeb. Pandemie však ekonomiku výrazně zasáhla a zanechala značné strukturální změny, které budou probíhat i v budoucích letech (Pohl, 2021b).

Při exportu piva na zahraniční trhy inkasuje Pivovar Mazák tržby za prodaná piva na účet vedený v české koruně – z tohoto důvodu se ho směnné kurzy nedotýkají. V okamžiku, kdy by se však rozhodl pro založení účtu vedeného v EUR, bude pro něj důležité znát historické pohyby kurzů s ohledem na možnosti využívání nástrojů zajišťujících eliminaci kurzového rizika.



Graf č. 3: Vývoj kurzu EUR/Kč v období 1. 1. 2019 – 1. 11. 2020
(Zdroj: Kurzy, 2021)

Koruna letošního roku zaznamenala výrazné propady proti světovým měnám, a to zejména kvůli koronavirové pandemii. Začátkem března (tedy asi měsíc po vypuknutí nemoci mimo Čínu), kdy se v Česku objevily první případy nákazy touto nemocí, česká měna k euru prudce oslabila. Oslabení koruny je přímým důsledkem negativní nálady na globálních trzích a vedlo k tomu, že koruna oslabila až nad hranici 27 Kč za euro. S uvolňováním opatření proti šíření viru začala koruna zhruba od poloviny května opět posilovat (Kurzy, 2021).



Graf č. 4: Vývoj kurzu EUR/Kč v období 11. 5. 2021 – 11. 5. 2021
(Zdroj: Kurzy, 2021)

Koruna se ke dni 11. března 2021 poprvé ocitla na nejnižší úrovni od začátku koronavirové pandemie (tedy 10. března 2020), kdy zpevnila vůči euru na 25,53. Příznivě se na vývoji koruny podepisují zejména zprávy o rozvolňování protipandemických opatření. Na oslabování koruny na hodnoty šplhající až k hodnotám okolo 28 Kč/EUR měl vliv zejména nepříznivý vývoj koronavirové epidemie v České republice (Kovanda, 2021).

Tabulka č. 11: Vývoj průměrné měsíční nominální mzdy na Slovensku v letech 2014–2020 [EUR]
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2021b)

	2018	2019	2020
Průměrná měsíční nominální mzda v EUR	1013	1072	1131

Ukazatel průměrné nominální měsíční mzdy každoročně roste, což představuje pozitivní vývoj slovenské ekonomiky a tento trend se očekává i v budoucnu. V roce 2020 překročila průměrná mzda úroveň 1 000 eur za měsíc ve všech osmi krajích Slovenské republiky. Průměrná mzda se v posledním čtvrtletí zvyšovala i navzdory pandemii koronaviru – došlo pouze ke zmírnění tempa růstu na polovinu, tedy 3,8 % a reálná mzda byla vyšší o 1,9 %.

Průměrná nominální mzda v hospodářství Slovenské republiky dosáhla v roce 2020 výše 1 133 eur a její růst pocítili zejména zaměstnanci v odvětví zdravotnictví a sociální

pomoci, vzdělávání, ve veřejné správě a obraně. Naopak nominální i reálná mzda meziročně klesla v ubytovacích a stravovacích službách, umění, zábavě a rekreaci (Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2021b).

Zhoršující se epidemiologická situace na Slovensku ke konci roku vedla ke zpřísnění opatření proti šíření koronaviru. Za účelem zmírnění jejich důsledků byla prodloužena platnost vládních opatření na podporu ekonomiky a udržení pracovních míst. Druhá vlna pandemie situaci na trhu práce výrazně zasáhla. Nejhorší situaci evidovaly ubytovací a stravovací služby, kde během posledního roku ztratilo práci 17 100 osob, v dopravě a skladování potom 12 400 osob (Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2021b).

Nezaměstnanost na Slovensku se každoročně snižovala už od roku 2012 a nebýt koronavirové pandemie, tento trend by pravděpodobně pokračoval. Nezaměstnanost se na konci roku 2019 ustálila ve výši 4,9 %, přičemž celkový počet uchazečů o zaměstnání čítal 165 455 osob (Mecková, 2019).



Graf č. 5: Vývoj evidované míry nezaměstnanosti na Slovensku za rok 2020 [%]
(Zdroj: Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny, 2021)

Podobně jako u vývoje koruny vůči euru, můžeme u míry nezaměstnanosti pozorovat výrazný výkyv od dubna roku 2020 (tedy zhruba s měsíčním zpožděním oproti propadu koruny). Je zřejmé, že Covid-19 proniká do všech ekonomických sfér a s podobnými daty se setkáváme i u dalších makroekonomických ukazatelů. Míra nezaměstnanosti meziročně stoupla ze 4,9 % (v roce 2019) na 7,57 % (Mecková, 2019; Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny, 2021).

Na trhu práce se v lednu roku 2021 i přes zpřísnující se protipandemická opatření uplatnilo více než 12 000 nezaměstnaných, což je o 6 107 osob více než v dubnu během první vlny pandemie. Nejvíce lidí našlo práci v průmyslové výrobě, administrativě a velkoobchodě i maloobchodě. Došlo pouze k mírnému nárůstu míry evidované nezaměstnanosti, a proto můžeme trh práce v současnosti považovat za poměrně stabilní. Vývoj uchazečů o práci je do velké míry ovlivněn účinností opatření, které přijímá Ministerstvo práce, sociálních věcí a rodiny SR. V rámci programu „Prvá pomoc“ slovenský stát vyplatil zaměstnancům i samostatně výdělečným osobám až 1,17 miliardy eur. Mezinárodní měnový fond odhaduje vývoj nezaměstnanosti v dalších dvou letech na úrovni 7,3 % a 6,7 % (iROZHLAS, 2021a).

V neposlední řadě se zaměříme i na daňový systém Slovenské republiky. Za nejvýraznější položky daňových odvodů slovenských pivovarů lze na prvním místě považovat spotřební daň a v těsném závěsu DPH. Daňový vliv v současné době ovlivňují hlavně distributora, nikoliv Pivovar Mazák (toho ovlivňují spíše nepřímě). Např. v případě propadu koupěschopnosti by byl nucen Pivovar Mazák zareagovat změnou cenové politiky (Slovenské združenie výrobcov piva a sladu, 2018).

Spotřební daně ve Slovenské republice se řadí mezi daně nepřímé, které mají selektivní charakter, což v praxi znamená, že se zaměřují pouze na vybrané druhy výrobků a zboží a označují se jako jednostupňovité – vybírají se pouze na jednom stupni:

- při vyskladnění výrobku od výrobce, kdy se daný výrobek stává zdanitelným,
- při dovozu na území Slovenské republiky.

Spotřební daně na konečné spotřebitele dopadají nepřímě – odvádějí je prodejci piva, ale jsou zahrnuté v konečných cenách, které spotřebitelé za výrobky zaplatí. Příjmy ze spotřebních daní tvoří významnou část položek příjmů státního rozpočtu a stát může prostřednictvím jejich výše poměrně snadno regulovat jejich cenu. Aktuálně platné nastavení spotřebních daní z alkoholických nápojů je v souladu se směrnicí Rady EÚ 92/83/EHS a řídí se podle minimální stanovené sazby podle Směrnice rady 92/84/EHS. Souhrnou problematiku zdaňování alkoholických nápojů podrobně popisuje Zákon č. 530/2011 Z. z. o spotrebnej dani z alkoholických nápojov (Slovenské združenie výrobcov piva a sladu, 2018)

Tabulka č. 12: Spotřební daně ve Slovenské republice

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Slovenské združenie výrobcov piva a sladu, 2018)

	Minimální sazba
Meziprodukt	45 EUR na hl výrobku
Tiché a šumivé víno	0 EUR
Pivo	0,748 EUR na hl/stupeň Plató
	1,87 EUR na hl/% alkoholu hotového výrobku
Alkohol obsažený v ostatních nápojích	550 EUR na hl čistého alkoholu

Od 1. 12. 2012 se na pivo uplatňuje koncepčně nová sazba spotřební daně, která se stanovuje na hl a na procento objemu skutečného obsahu alkoholu následovně, přičemž:

- **základní sazba** se vypočítá jako součin 7,907 % ze sazby daně 1 080 EUR a koeficientu 0,042. Na pivo vyrobené na základně udělené licence se vždy uplatní základní sazba daně.
- **snížená sazba** se vypočítá jako součin 5,847 % ze sazby daně 1 080 EUR a koeficientu 0,042. Tato sazba se vztahuje na pivo vyrobené malým samostatným pivovarem, jehož provozovatele jmenuje zákon č. 530/2011 Z. z. ods. (a) jako osobu, která musí splňovat tyto podmínky:
 - výroba piva není větší než 200 000 hl/rok,
 - není majetkově ani personálně propojená s jinou osobou, který v rámci svého podnikání vyrábí pivo,
 - pivo nevyrábí na základě licence
 - výrobní a provozní prostory nejsou technologicky propojené s prostorami jiné osoby, která v rámci svého podnikání vyrábí pivo
 (Slovenské združenie výrobcov piva a sladu, 2018).

Tabulka č. 13: Základní a snížená sazba spotřební daně piva na Slovensku

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Slovenské združenie výrobcov piva a sladu, 2018)

Pivo	Sazba v EUR/hl/% objemu alkoholu
Základní sazba	3,587
Snížená sazba	2,652

Z uvedených tabulek je patrné, že Česká republika používá pro označení sazby daně jednotku hl/°Plato, zatímco Slovensko značí sazbu daně jednotkou hl/°alkoholu, a proto každá země používá při výpočtu jiný údaj. Rovněž je rozdíl způsobu zdanění patrný

u malých nezávislých pivovarů. Česká republika rozlišuje hned pět skupin sazeb daně, které se určují na základě vyprodukovaného množství piva. Slovenská republika má oproti tomu pouze jednu sníženou sazbu daně, kterou uplatňují malé nezávislé pivovary.

Daň z příjmu fyzických a právnických osob nedávno prošla novelou zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z příjmu ve znění neskorších predpisov, která vstoupila v platnost v roce 2020. V rámci novely zákona došlo ke snížení sazby z příjmů na 15 % (z původních 21 %) pro právnické osoby a rovněž pro živnostníky s ročními příjmy do 100 000 eur. Sníženou sazbu ve výši 15 % bylo poprvé možno uplatnit za zdaňovací období počínaje 1. ledna 2020 (Finančná správa, 2021).

3.7.4 Politické faktory

Slovensko je parlamentní republikou, kde výkonnou moc představuje vláda, v jejímž čele stojí premiér. Zákonodárnou moc vykonává jednokomorový parlament se 150 poslanci, který nese označení Národní rada Slovenské republiky. Dne 29. 2. 2020 se ve Slovenské republice konaly řádné parlamentní volby. Vítězem se stalo hnutí Obyčejní lidé a nezávislé osobnosti Igora Matoviče s celkovým ziskem 25,02 % hlasů. Prezidentka Slovenské republiky, Zuzana Čaputová, pověřila Igora Matoviče dne 4. 3. 2020 sestavením vlády a následně jmenovala koaliční vládu čtyř stran (OĽaNO, Sme rodina, SaS a Za ľudí) (BusinessInfo, 2020). 1. 4. 2021 se novým premiérem Slovenské republiky stal bývalý ministr financí Eduard Heger. Po demisi premiéra Igora Matoviče ho jmenovala do funkce společně se členy jeho vlády (iROZHLAS, 2021b).

Od roku 2004 se Slovensko stalo členem NATO a Evropské unie. Euro bylo přijato jako oficiální platidlo ke dni 1. 1. 2009 po splnění Maastrichských kritérií, kdy nahradilo slovenskou korunu, a Slovensko tak formálně vstoupilo do eurozóny. Dále se Slovensko stalo součástí Schengenského prostoru, získalo členství v OSN (Organizaci spojených národů), WTO (Světové obchodní organizaci), OECD (Organizaci pro hospodářskou spolupráci a rozvoj) (Business Info, 2020).

Poté, co propukla krize v koalici, kdy Matovič a Krajčí nakoupili ruské vakcíny Sputnik V, slovenský ministr zdravotnictví Marek Krajčí ke dni 11. 3. 2021 rezignoval. Slovenskými médii byl mimo jiné kritizován např. za neprosazení dřívějších a přísnějších karanténních opatření v zájmu zpomalení nemoci Covid-19. Výměna ministra

zdravotnictví údajně potrvá několik týdnů, zatím tedy nástupce ještě není známý. Jeho přístup k nově zaváděným opatřením proti šíření koronaviru, případně postoj k rozvolňování, bude mít zásadní dopad na slovenskou ekonomiku (Aktuálně, 2021).

Do politických faktorů, které mají vliv na pivovarnictví, na Slovensku se řadí daňová politika státu, která byla blíže popsána v ekonomických faktorech SLEPTE analýzy a další legislativní faktory. Oblast pivovarnictví zasahuje legislativa především z pohledu spotřební daně z alkoholu, daně z přidané hodnoty, daně z příjmů fyzických a právnických osob či zavedení eKasy (Slovenské sdruženie výrobcov piva a sladu, 2018).

Na Slovensku rovněž působí oborové asociace a svazy, jejichž cílem je dosáhnout na férové podnikatelské podmínky v oblasti pivovarnictví a dalších příbuzných odvětví, zachovat rozmanitost pivních chutí, podporovat rozvoj malých nezávislých pivovarů na Slovensku apod. Patří mezi ně např.:

- Asociácia malých nezávislých pivovarov Slovenska – od roku 2009 podporuje rozvoj malých nezávislých pivovarů na Slovensku a zachování rozmanitosti piv
- Asociácia hotelov a reštaurácií Slovenska
- Pivobrana (nezávislé občanské hnutí) (Asociácia malých nezávislých pivovarov Slovenska, 2021; Asociácia hotelov a reštaurácií Slovenska, 2021; Pivobrana, 2021).

V České republice existují obdobné svazy a sdružení s cílem podpory pivovarnictví, jedná se např. o:

- Český svaz pivovarů a sladoven
- Českomoravský svaz minipivovarů
- Cech domácích pivovarníků
- Sdružení přátel piva
- První pivní extraliga (Agrární komora České republiky, 2020).

3.7.5 Technologické faktory

Z pohledu náročnosti technologie a výše nákladů se výroba piva řadí mezi poměrně technologicky náročné prostředí. Dokonce bývá technologické prostředí pivovarnictví považováno za nejsložitější ze všech produkováných alkoholických výrobků. To je ostatně možná jeden z důvodů, proč černý trh s pivními nápoji není tolik rozšířen, na rozdíl od vína či lihovin. Rizika černého trhu s alkoholem nemají negativní dopad jen na zdraví jeho spotřebitelů, ale rovněž způsobuje velké finanční ztráty ve státním rozpočtu ve formě spotřební daně a DPH.

V současné době jsou na trhu k dispozici kompletní vybavení pro výrobu piva, tzv. na klíč, anebo v kombinaci od několika výrobců komponentů určených pro pivovarnictví. Liší se od sebe zejména pořizovacími náklady a komfortem při vaření piva. Obecně lze říci, že čím nižší je investice do technologie, tím složitější je jejich obsluha, avšak i levné technologie nabízejí plně funkční vybavení vhodné zejména pro pivovary s menšími objemy produkováného piva. Vybraná řešení zahrnují vysokou variabilitu a možnost provádění úprav dle specifických potřeb každého pivovaru. Poskytovatelé a dodavatelé technologií se od sebe navzájem liší zejména odbornými znalostmi, úrovní zaškolení pracovníků pivovaru a následným poprodejním servisem.

Obecně lze říct, že k základním technologiím, které nepodléhají novým módním trendům na trhu, řadíme klasické varny, ležákové tanky a plničky sudů či lahví. Rozhodnutí, jaká technologie bude optimální pro vybraný pivovar, je tedy dáno především množstvím finančních prostředků, které je majitel ochoten do zařízení investovat a také předpokládaným objemem výroby v hektolitrech.

Řemeslné pivovary ale obvykle velmi pružně reagují na aktuální trendy. Dalo by se tedy říci, že potřeba nových technologií do jisté míry souvisí i se zákaznickými preferencemi či ochotou pivovarů na tyto změny reagovat. V závislosti na typu vybraného nápoje je třeba reagovat i na technologické požadavky pro jeho výrobu. Technologie ale souvisí také s druhem obalového materiálu – velkým trendem jsou např. plechovky. K produkci plechovek je však zapotřebí speciální plnicí linky a zařízení. U zálohovatelných skleněných lahví zase vznikají nároky na mycí zařízení (Michalovič, 2021).

Změny technologií tedy hrají významnou roli, chce-li vybraný podnik v tržním prostředí konkurovat s novými typy nápojů na bázi piva, případně nealkoholických nápojů a obalovými materiály. Potravinářští odborníci z Fakulty technologické Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně provedli unikátní výzkum, jehož cílem bylo zjistit, který z obalových materiálů je pro dlouhodobé skladování piva nejvhodnější. Ve výzkumu byla tato doba stanovena na 1 rok a předmětem výzkumu byl český chmelený ležák z produkce pivovaru na Moravě. Hliníková plechovka a keg sud byly vyhodnoceny jako nejvhodnější, které jako bariéra sloužící mezi vzduchem a produktem obstály nejlépe. Pokud se totiž do lahve dostanou molekuly kyslíku, způsobují na pivo chuťové změny a vady. Na posledním místě se umístil plast a sklo – korunkový uzávěr na skleněné lahvi stoprocentně netěsní. Řemeslná piva nejsou zatěžkávana tak dlouhou časovou zkouškou, jelikož jejich trvanlivost se pohybuje na hranici jednoho měsíce. Pivovary nezdarma využívají také dotací a speciálních grantů především z EU, které se pravidelně vypisují. Dotační programy jsou určené pro rozvoj pivovarů či pro oblast týkající se udržitelnosti (voda, energie, odpady) (UTB, 2020).

Z pohledu volby obalového materiálu si v roce 2019 prvenství ještě stále udrželo lahvové pivo ve skle, které se na celkovém podílu vyvezeného piva podílelo 40 %, ale jeho obliba v posledních letech neustále klesá. Pro představu - lahvovému pivu v roce 2012 připadalo 55,3 % celkového vyvezeného objemu, avšak v roce 2019 už se jednalo o pouhých 39,5 %. Prodej plechovek překonal s 12 % prodej PET lahví, což jednoznačně svědčí o jeho trendovosti. Prodej sudů meziročně propadl o zhruba 4 % a udržel se na 29 % celkového vývozu, ale rozhodně bude zajímavé sledovat vývoj obalů za rok 2020, jelikož obrovskou roli sehraje vládní nařízení spojená s uzavřením podniků, rušením sportovních a kulturních akcí v důsledku koronavirové krize.

3.7.6 Environmentální faktory

Výrobci piva po celém světě se snaží eliminovat ekologické dopady a v rámci společensky zodpovědných aktivit svoji pozornost zaměřují na ochranu přírody a životního prostředí – snižováním emisí CO₂, ochranou vodních zdrojů a dalšími aktivitami.

Při analýze ekologických faktorů je nutné vzít v potaz např. níže uvedené aspekty:

- environmentální dopad produktů a služeb (výroba, balení, doprava atd.)
- celková spotřeba energie a vody
- množství vyprodukovaného odpadu
- podíl zrecyklovaného odpadu
- množství emisí CO₂/skleníkového plynu
- produkce a původ potravin (Parmová, 2011).

Cílem pivovarů by mělo být snižování spotřeby vody pro sekundární použití, energií a emisí, používat recyklované anebo druhotně využitelné obalové materiály a snažit se docílit provozu s nulovým množstvím vyprodukovaného odpadu. Současné technologie umožňují zachycovat CO₂, což v některých případech znamená, že se podnik v případě oxidu uhličitého stane soběstačným a nemusí jej dokupovat. Tyto technologie dokáží plyn zachytit, uchovat a posléze znovu použít do oběhu (Parmová, 2011).

Odpady a vedlejší produkty vznikající při provozu pivovaru se dělí na pevné a tekuté. Mezi pevný řadíme především obaly včetně vratných lahví, sudů a přepravek, které putují k zákazníkům. Za vedlejší produkty mohou být považovány např. zbytkové kvasnice či mláto. Naprostá většina z nich najde další využití při výrobních procesech nesouvisejících s výrobou piva (např. mláto se využívá ke krmení domácích zvířat a kvasnice najdou využití jako hnojivo v zemědělství) anebo je možné je zrecyklovat. Snižování odpadů velmi úzce souvisí s otázkou přístupu pivovarů k životnímu prostředí. Samozřejmostí je aktuálně třídění odpadů, v menší míře potom upřednostňování vratných obalů před nevratnými. Nezbytně nutné je ale i samotné plánování a efektivnost výroby, kdy nedochází ke zbytečnému vynaložení energetické či surovinové ztráty. Důsledné dodržování technologických postupů a hygienických předpisů vede mimo jiné k eliminaci nesprávně uvařeného piva (tedy neplýtvání) a také ke snížení počtu reklamací (Parmová, 2021).

Plastové obaly jsou obecně považovány za nejméně vhodné pro optimální uchování kondice piva. Mimo jiné jsou ale také terčem kritiky s ohledem na ekologii. Nedávno provedená studie Life Cycle Assessment zkoumala, kolik gramů oxidu uhličitého (CO₂)

je vyprodukováno při celé životnosti konkrétního typu obalu (tedy nejen při jeho výrobě, ale jaké další využití obal najde či jaké jsou možnosti jeho recyklace).

Tabulka č. 14: Množství CO₂ vzniklé za celou dobu životnosti vybraného typu obalu
(Zdroj: oPive, 2020a)

Množství CO₂ vzniklé za celou dobu životnosti obalu	
Vratná skleněná lahev (na víc použití)	73 g
PET lahev na jedno použití (s 50 % rPET)	122 g
PET lahev na jedno použití	126 g
Hliníková plechovka	149 g
Jednorázová skleněná lahev	317 g

Jako nejméně šetrná k životnímu prostředí vychází skleněná lahev určená k jednorázovému použití. Při opakovaném použití skleněných lahví však dochází ke značným úsporám energie, což skleněný obal řadí k jednomu z environmentálně nepříznivějších obalů vůbec. Za její nevýhody ovšem můžeme považovat vysokou citlivost na poškození, která je důležitá zejména při přepravě a její vzdálenosti. Při delších vzdálenostech se skleněné obaly neosvědčily jako nejvýhodnější typ obalového materiálu právě z důvodu častého poškození a narušení struktury lahve. Na recyklaci skleněné lahve je zapotřebí rozehrát pec na 1600 °C, což je velmi náročný proces zanechávající vysokou uhlíkovou stopu. Studie nezahrnovala klasické KEG sudy, které mají životnost až několik let a čepované pivo z nich je z hlediska ekologie považováno za nejpríznivější. Jeho spotřeba však dlouhodobě klesá a koronavirová pandemie tento trend ještě více umocnila (oPive, 2021a).

Pivovary se obecně snaží omezit používání PET lahví jako obalového materiálu pro stáčení pív, nicméně vybrané skupiny zákazníků je neustále preferují hlavně z důvodu nízké váhy a snadného transportu. Podobně jako PET lahve jsou na přepravu extrémně vhodné i hliníkové plechovky a není proto divu, že poptávka po nich prudce roste na úkor skleněných lahví. Problematika plechových obalů z hliníku, stejně jako vratných skleněných lahví pro skladování piva a z pohledu ekologie je však obsáhlá. Odpověď na otázku, který obal je pro pivo nejvhodnější tedy není snadná a jednoznačná. Hliník je sice zcela recyklovatelný, ale daň si vybírá v podobě velkých ekologických dopadů (konkrétně velkého množství spotřebované energie a znečištění životního prostředí).

Výrobu hliníku provází obrovské následky spojené s jeho výrobou – zejména těžba bauxitu je mimořádně náročný proces. Velké nezávislé testy z pořadu A DOST! odhalily, že běžně dostupná piva v plechovkách ze supermarketů neobsahují žádný uvolněný hliník. „Bylo zjištěno, že laky, které se používají pro pokrytí vnitřních částí plechovky jsou stabilní a pokud nedojde k porušení laku, riziko transferu hliníku do nápoje neexistuje,“ uvedla prof. Ing. Jana Hajšlová, CSc, vedoucí akreditované laboratoře Ústavu analýzy potravin a výživy na Vysoké škole chemicko-technické v Praze, která společně se svým týmem v roce 2018 výzkum prováděla (Televize Seznam, 2020).

Stáčení a balení piva do zálohovaných skleněných lahví s sebou nese pouze náklady na vymytí a náklady na logistiku. Ovšem odstranit důkladně také etiketu z lahve představuje problém – speciální lepidlo je odolné vůči změnám teplot, orosení a dalším vlivům, a jeho sundání z lahve rozhodně nebude ekologicky neutrální záležitost. Jednorázové sklo navíc není z pohledu dopadů na životní prostředí, jak již bylo řečeno, ideální volbou a jeho recyklace je možná za použití velmi vysokých teplot (Biorre, 2019).

V případě řemeslného piva jde tedy ruku v ruce potřeba doručit zákazníkovi pivo bez chuťových vad v té nejlepší možné kvalitě a zároveň přitom myslet na ekologii. Producenti piva ve všech zemích se však snaží vyrábět zlatavý mok s ohledem na životní prostředí a v menší či větší míře přistupují k opatřením vedoucím k minimalizaci negativních dopadů na životní prostředí a k maximalizaci efektivity (např. při přepravě zboží). Snížení emisí vyprodukovaného oxidu uhličitého (CO₂) tedy bude patřit k hlavním prioritám pivovarnického průmyslu.

3.8 Porterův model 5 konkurenčních sil

V následující kapitole bude provedena analýza Porterova modelu pěti konkurenčních sil pro společnost Pivovar Mazák na slovenském trhu.

3.8.1 Noví konkurenti

Z pohledu vstupu nových konkurentů má trh minimální bariéry vstupu. Uvařit pivo v domácích podmínkách je jednoduché a není k tomu zapotřebí žádné speciální vybavení – ostatně i první pokusy Pivovaru Mazák začínaly v domácím prostředí. U vaření piva je důležité především dodržení pracovních postupů, velká dávka trpělivosti a sanitace.

Suroviny potřebné pro vaření piva je dnes možné sehnat běžně ve vybraných pivotékách či pivovarech, sladovnách nebo na internetu prostřednictvím specializovaných e-shopů. Dnešní doba navíc umožňuje využívat k výrobě suroviny z celého světa.

Co se týče techniky, při domácím vaření pohodlně postačí průměrně vybavená kuchyně a hrnec s objemem alespoň 20 l. Kromě toho je zapotřebí chlazení a prostor pro kvašení se stabilní teplotou podle potřeb daného pivního stylu. V neposlední řadě je nutné mít k dispozici set s kvasnou nádobou se zátkou, teploměrem a hustoměrem, což je vybavení, které doma standardně v kuchyni nemá každý. Na druhou stranu není až takový problém si jej pořídit.

Kdybychom uvažovali o konkurenci ve větším měřítku s vyšší produkcí než 20 l v jedné várce, náklady na technologie považujeme za jednu z hlavních překážek společně s finanční náročností na založení nového pivovaru. Nejedná se však o astronomické částky. V současnosti je možné v pivovarnictví pozorovat nárůst nebankovních prostředků. Investoři chtějí nahromaděný kapitál zajímavě zhodnotit a řemeslné pivovary jsou pro ně atraktivní volbou. Pivovary, které mají v zádech silné investory tak často získávají mnohem lepší startovací pozici a snáz doženou i minipivovary, které jsou zaběhnuté již několik let. Mnohem závažnější bariéru než finance však představuje nedostatek sládků – receptury již zavedených piv jsou jasně dané a takové pivo zvládne uvařit takřka kdokoli, kdo je alespoň částečně obeznámen s postupy při vaření piva, ale problém nastává u ladění nových pivních chutí, z čehož je patrné, že know-how sládků je velmi cenné. Ztráta špičkového sládky je pro podnik tedy naprosto devastující záležitostí, která může ohrozit budoucí vývoj jakéhokoliv pivovaru.

Přestože boom pivovarů došel na Slovensko vzhledem k odlišnému historickému vývoji až o něco později než např. ve Spojených státech amerických, v roce 2019 se na trhu vyskytovalo až kolem 70 minipivovarů a vlivem rostoucí poptávky po řemeslném pivě stále vznikají nové. Důvody jejich popularity mohou spočívat v tom, že se řemeslná piva považují za výrobek vyšší kvality, po němž při rostoucích příjmech poptávka stoupá. Za další důvod jejich popularity může být považována také preference nových chutí mladé generace lidí – přehnaná unifikace trhu byla pro kontumenty hlavním motorem pro vyhledávání něčeho nového. Předpoklady pro rozvoj řemeslných pivovarů zahrnují

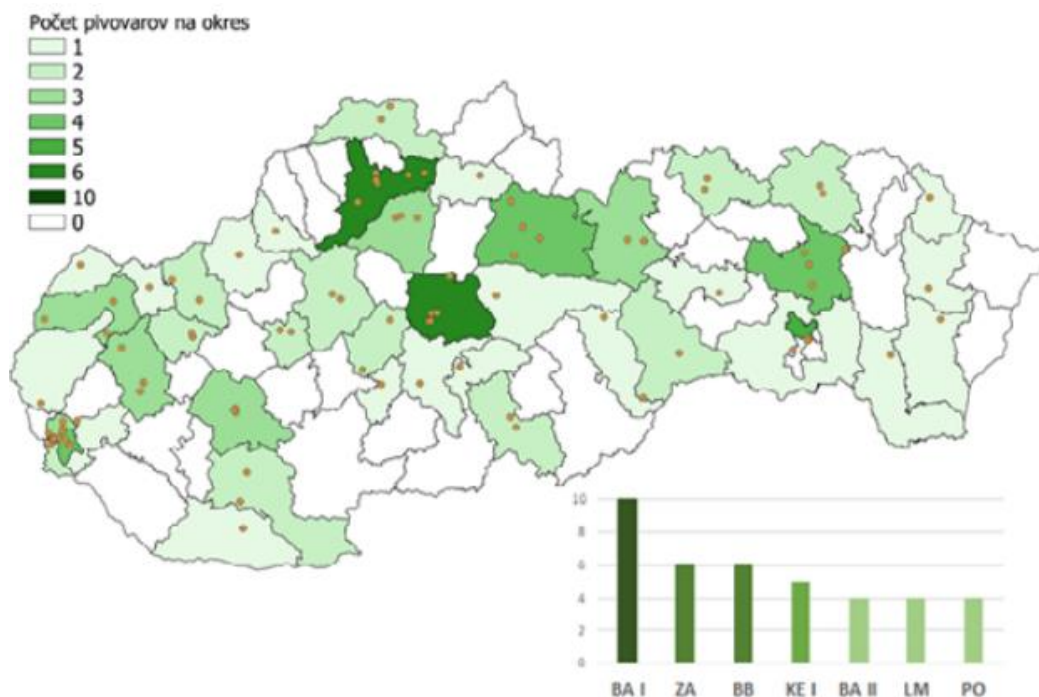
rozvinutou tržní ekonomiku a také kupní sílu obyvatelstva, protože z pohledu spotřebitele se řemeslné pivo považuje za relativně luxusní statek (Jankovič, 2019).

3.8.2 Konkurence mezi stávajícími firmami

Již existující konkurenci pivovaru Mazák můžeme rozdělit do několik skupin:

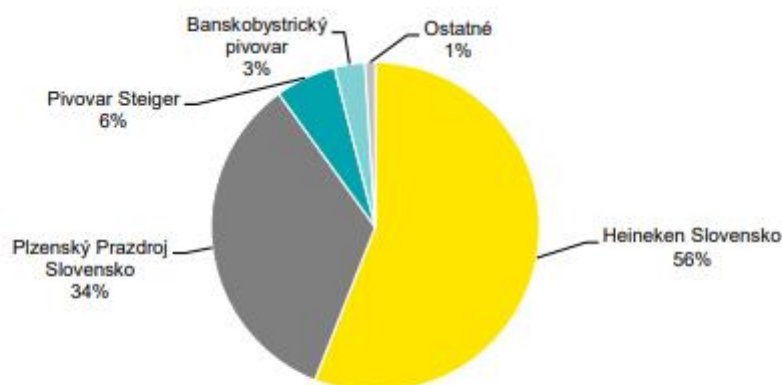
- slovenská konkurence zahrnující produkci velkých i malých pivovarů
- česká konkurence s vývozem na slovensko
- prodejce pív (distributoři)
- výrobci a prodejci ostatního alkoholu
- domácí vaření piva.

Jana Shepherd, prezidentka Slovenského združenia a sladu uvedla, že velké pivovary se na výrobě piva na Slovensku podílí zhruba 90 %, zatímco malým minipivovarům připadá asi 9 % trhu. V roce 2019 na slovenském trhu existovalo 73 pivovarů (z toho 4 střední a velké pivovary, 69 minipivovarů) a 7 sladoven. Rozmístění pivovarů lze vidět na obtázkú č. 9, přičemž je patrná jejich koncentrace u větších krajských měst Slovenské republiky (Jankovič, 2019).



Obrázek č. 9: Rozmístění pivovarů na území Slovenské republiky z roku 2017 v členění dle okresů
(Zdroj: Jankovič, 2019)

V segmentu výroby piva na Slovensku jednoznačně dominují dva největší pivovary, které zabezpečují až 90 % tuzemské produkce piva a patří mezi ně Plzeňský Prazdroj Slovensko a Heineken Slovensko. Za další významné producenty piva považujeme Pivovar Steiger či Banskobystrický pivovar. Lze prohlásit, že pivní trh je na území Slovenské republiky do značné míry koncentrovaný – výroba se soustřeďuje především ve velkých průmyslových pivovarech, ale právě jedinečné a specifické chutě, které jsou ruku v ruce se zákaznickými preferencemi, umožňují také existenci malých řemeslných pivovarů. Na závěr je vhodné dodat, že celková produkce slovenských pivovarů za rok je schopna pokrýt zhruba 60 % spotřeby piva. Právě Česká republika hraje významnou roli při importu piva do Slovenské republiky. Podle odhadů činil dovoz z České republiky až 90 % veškerého objemu piva na Slovensko, které je charakteristické vysokým zastoupením piv ze zahraničí a kromě České republiky často dováží piva také z Německa (Jankovič, 2019).



Zdroj: Odhad SZVPS, vlastné spracovanie EY

Graf č. 6: Odhadovaný podíl klíčových pivovarů na produkci piva na Slovensku za rok 2017 [%]
(Zdroj: Slovenské združenie výrobcov piva a sladu, 2018)

Přestože Pivovar Mazák nepovažuje produkci průmyslových pivovarů za přímou konkurenci, nelze opomenout fakt, že velké pivovary na zvyšující se poptávku po řemeslném a chuťově zajímavém pivě registrují a snaží se zvyšovat pestrost své dosavadní výroby, vyrábějí limitované edice apod. Tyto velké průmyslové pivovary často mají s provozovny restauračních zařízení uzavřeny odběratelské smlouvy, které častokrát zakazují čepování piv jiných značek – zato jim financují výstavbu venkovního posezení, nákup deštníků, chladicích zařízení, výčepů apod. V momentě, kdy by

Pivovar Mazák rád čepoval pivo v nové pivnici by se tedy mohlo stát, že jeho konkurentem bude velký průmyslový pivovar, který s majitelem provozovny uzavřel smlouvu, a v tom případě by mohl Pivovaru Mazák konkurovat.

Minipivovary, které produkují pivo přímo v Bratislavském kraji zahrnují JAMA Craft Brewery, Kláštorňý pivovar, BEER BROS (létající pivovar), Svatojanský pivovar, Pivovar Shenk, Bratislavský Meštiansky pivovar či Patrónsky pivovar. Kromě toho jsou v Bratislavě k dostání pochopitelně také nápoje od dalších vybraných slovenských producentů piva. Při výčtu minipivovarů je tedy možné konstatovat, že se jedná o poměrně náročné konkurenční prostředí, avšak Pivovar Mazák svojí kvalitou a dlouhou tradicí má nejlepší možné předpoklady k tomu, aby obstál i vedle početné konkurence (Zachraň pivo, 2020).

Z českých importérů je potřeba vzít do úvahy především pivovar Nachmelená Opice – distribuci pro Slovensko zajišťuje společnost KubBo Select skrze e-shop remeselneprodukty.sk, produkty dodává také do LUCH Pezinok (velkosklad a distribuce), dále je zlatavý mok Nachmelené opice k zakoupení na pivodomov.sk, na farmářské bratislavské tržnici Fresh Market v obchůdku Pivný ráj či v Pivotéka Nitra. Pivo je možné ochutnat ve vybraných pivnicích na západě a středu Slovenska (Nachmelená opice, 2021). Dále je třeba brát v potaz existenci pivovaru Clock, který na Slovensku nalezneme hlavně v Bratislavském, Košickém, Nitranském a Žilinském kraji (Pivovar Clock, 2021). Obdobně najdeme v Košicích, Trenčíně a Bratislavě pivo Matuška či Pivovar Zichovec, na Slovensko dodává pivo také prostřednictvím e-shopu (Pivovar Matuška, 2021; Pivovar Zichovec, 2021).

S ohledem na konkurenci je však nutné podotknout, že se jmenovitě 11 Extra Hořká z produkce pivovaru Mazák odlišuje svými jedinečnými chuťovými vlastnostmi a vysokým stupněm hořkosti, které u konkurenčních ležáků v podobné stupňovitosti a kvalitě budeme hledat jen obtížně. Za zmínku stojí také informace, že poptávka po nealkoholickém pivě i míchaných pivních nápojích celosvětově roste. Je pravděpodobné, že evropský trh bude tento trend i nadále přijímat ze Spojených států amerických, který do Evropy přichází vždy s určitým zpožděním.

3.8.3 Odběratelé

Odběrateli piv z produkce Pivovaru Mazák jsou v České republice především restaurace, ochutnávkové pivnice a pivotéky. V daleko menším procentuálním zastoupení se však na odbyt podílejí také koncoví zákazníci, kteří mají poměrně malou vyjednávací sílu, a to především proto, že spotřeba koncových zákazníků je vzhledem k celkovému objemu prodeje zanedbatelná. Oproti tomu hospody, restaurace a podobná zařízení mají vyjednávací sílu o něco vyšší. Vzhledem k tomu, že odebírají podstatnou část produkce, přicházejí z vyšší pozice síly, než tomu bylo v případě koncových zákazníků. Rizikem pro Pivovar Mazák by mohlo být, kdyby se restaurace začaly sdružovat a tím znásobily svoji vyjednávací sílu. Obecně lze říci, že diversifikací odběratelů lze vyjednávací schopnost odběratelů utlumit.

V případě Slovenské republiky v současné době vystupuje pouze jeden generální distributor. V zájmu Pivovaru Mazák by mělo být rozšířit portfolio odběratelů a najít nové odbytové možnosti v zájmu snížení vyjednávací síly.

3.8.4 Dodavatelé

Na trhu existuje poměrně velké množství dodavatelů základních surovin pro výrobu piva jako je slad, chmel a kvasnice. Je však potřeba zdůraznit, že ne všechny jsou v potřebné kvalitě, jakou Pivovar Mazák používá při vaření piva. Obecně lze říci, že řemeslné pivovary musejí daleko více dbát na kvalitu vstupních surovin, protože sebemenší změna či zhoršení kvality se negativně projeví na výsledné chuti. Průmyslové pivovary nejsou při produkci svých piv na změny vstupních surovin tolik citlivé, jelikož pasterizací a filtrací piva lze dosáhnout více méně vždy velmi podobné chuti. Pivo bez přidané chemie je ale na tyto změny mnohem více náchylnější, a proto není vhodné se změnou surovin (potažmo dodavatelů) často experimentovat. Vyjednávací síla dodavatelů surovin je tedy poměrně velká – z pohledu kvality, vůně a chuti piva je klíčový dodavatel surovin nenahraditelný (či těžce nahraditelný) a Pivovar Mazák je na něm závislý. Obzvláště velké rozdíly zaznamenává Pivovar Mazák u sladu – slad nakupuje pouze od osvědčených dodavatelů ze Záhlinic a Dolních Kounic, který je zpracováván tradiční metodou, nikoliv průmyslově. Menší rozdíly jsou potom znát v oblasti dodávek chmele, ale přesto Pivovar Mazák musí dbát na výbornou kvalitu (Michalovič, 2021).

Mimo těchto vstupů sehrává významnou roli také spotřeba vody. Pro pivovary je typická také vyšší spotřeba elektrické energie, než u jiných běžných spotřebitelů. Vodné a stočné nenabízí možnost výběru dodavatele, ale je možné usilovat o množstevní rabaty. Případně se nabízí, aby pivovar využíval vlastní vodní pramen, čímž by eliminoval závislost na dodavateli. U dodavatelů elektrické energie je situace jiná – v ČR existují tři významné (ve významu poskytovaného objemu) společnosti dodávající elektrickou energii.

Existence více dodavatelů umožňuje podniku větší prostor pro vyjednávání o cenách elektrické energie a mezi významné dodavatele řadíme:

- E.ON Energie, a.s.
- ČEZ Prodej, a.s.
- innogy Energie, s.r.o.
- BOHEMIA ENERGY entity s.r.o.
- CENTROPOL ENERGY, a.s (Svítime stejně, 2019).

Nejmenší vyjednávací silou potom disponují společnosti, které dodávají reklamní předměty, obalové materiály (tašky, krabice, PET lahve, sudy atd.). Na trhu existuje velké množství konkurenčních firem, které mohou Pivovaru Mazák poskytnout ty stejné služby a obalové materiály, a je tedy možná jejich okamžitá náhrada. Je ovšem vhodné podotknout, že ve světle aktuálních celosvětových událostí spojených s pandemií koronaviru to není tak úplně pravda. Došlo totiž k výpadku dodávaných surovin a rozmach e-shopů po celém světě způsobil nedostatek papírových krabic. Obdobná byla situace i s PET lahvemi na jaře roku 2020. Ceny obalů celosvětově vzrostly a objednáci lhůty obalového materiálu se v některých případech prodloužily až o několik měsíců. Firmy na tuto skutečnost reagovaly v lepším případě tak, že se obalovými materiály předzásobily, byly nuceny zvolit jiný typ obalu anebo v tom nejhorším možném scénáři došlo až k pozastavení jejich činnosti. Obnova dodavatelských sítí bude ještě nějakou dobu trvat, jejich narušení jde stále citelně znát, a to i po roce od vypuknutí pandemie (Lidovky, 2021).

V roli dodavatelů pracovní síly vystupují také zaměstnanci, kteří tvoří poslední významnou skupinu. Velikost jejich vyjednávací síly závisí především na tom, jestli v podniku existují odbory – a pokud ano, na jaké úrovni se nacházejí. Obzvláště důležitou skupinu zaměstnanců tvoří sládci, protože jejich zkušenosti jsou vitální při vaření

stávajících i nových druhů pív. Ztráta výjimečně zdatného sládky by tedy pro pivovar představovala značnou újmu, a z tohoto důvodu má tato skupina zaměstnanců velkou vyjednávací sílu.

3.8.5 Substituty

Hrozbu ze strany substitutů v širším slova smyslu představují piva různých značek. Pokud se však zaměříme na ležáky s podobným stupněm hořkosti jakou disponuje 11 Extra Hořká, jen těžko budeme hledat přímý substitut v podobné kvalitě a stupňovitosti na úrovni řemeslného piva. Nejblíže bychom substituty hledali mezi dalšími podniky produkujícími kvalitní řemeslná piva a až poté by na řadu přišly průmyslové pivovary. Není však pochyb o tom, že kvalitativně bychom porovnávali dva naprosto odlišné výrobky. Budeme-li na situaci pohlížet ještě v širším pojetí, je možné mezi substitut zařadit také různé druhy piva, ciderů, případně vína. Jestliže okruh ještě rozšíříme, lze sem zahrnout také tvrdý alkohol, míchané nápoje, točené limonády, perlivé vody a další nealkoholické nápoje (včetně nealkoholického piva).

Předběžný odhad Štatistického úradu SR ukazuje, že se v roce 2019 vypilo na Slovensku nejvíce piva za posledních 10 let. Konkrétně spotřeba piva ve Slovenské republice v roce 2019 stoupla na 77,9 litrů na obyvatele (nebo také 156 velkých piv), což představuje meziroční nárůst o 7 %. Podle Výskumného ústavu ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva, ktoré přineslo Slovenské združenie výrobcov piva a sladu se na Slovensku vyrobilo 2,3 milionu hl piva a až 90 % piva bylo dovezeno z České republiky. Naposledy se více piva na Slovensku vypilo v roce 2009, ale od té doby jeho spotřeba postupně klesala. Spotřeba piva je do značné míry ovlivněná příznivým počasím, sportovními a kulturními akcemi – v roce 2019 se na Slovensku pořádalo mistrovství světa v hokeji, což se nepochybně na spotřebě značně podílelo. V roce 2006 pivní průmysl ovlivnila finanční krize a jeho produkce s mírnými výkyvy se najednou prudce propadla, ale následně opět pomalu rostla (oPive, 2020b; Statistika&My, 2020).

Zájem roste ale i o nealkoholické ochucené nápoje a nápoje na bázi piva – v roce 2019 se jich na Slovensku vyrobilo 746 000 hl, což představuje nejvyšší produkci za posledních 5 let. Tyto nápoje (např. cidery), pomáhají pivovarům kompenzovat náklady způsobené propady z výroby piva. Podobný trend můžeme sledovat také v České republice, kde

oproti minulým letům výrazně stoupla obliba ochucených nealkoholických nápojů na bázi piva (tzv. pivních mixů). Celkový výstav vzrostl o 123 000 hl, tedy o 12 %. Jedná se tedy o poměrně zajímavou skupinu výrobků, o kterou by mohl Pivovar Mazák rozšířit své portfolio a nabídnout ho jak na českém, tak i slovenském trhu. V dlouhodobém horizontu lze sledovat stabilní mírně rostoucí spotřebu spodně kvašených piv (ležáků) se stupňovitostí 11°–12°. Za posledních 10 let jejich spotřeba vzrostla o více než 16 %, z čehož je patrné, že tradičním ležákům neodzvonoilo, ba naopak (Česká televize, 2020; Statistika&My, 2020).

Hrozbu ze strany substitutů můžeme pojmout také v souvislosti s legislativními změnami. Vybraná skupina zákazníků může např. se zákazem kouření v restauracích přestat pivo konzumovat úplně a přikloní se jen k PET lahvím, plechovkám či lahvovému pivu, případně přesedlá na zcela jiný výrobek (víno, cider, kohoutkovou vodu apod.). Ostatně přesun lidí z pivnic a restaurací je možné sledovat už od roku 2010 a je možné, že i po skončení koronavirových opatření bude odliv zákazníků ještě znatelnější.

3.9 Výzkumná část

Tato část diplomové práce se zabývá analýzou průběhu výzkumu a jejími výsledky.

3.9.1 Cíl a metodologie výzkumu

Pro tento výzkum byla vybrána společnost Pivovar Mazák – výrobce řemeslného piva, který spadá do kategorie minipivovarů. Společnost Pivovar Mazák v současné době aktivně působí na českém B2B i B2C trhu, zatímco na zahraničních trzích (včetně Slovenské republiky) své výrobky nabízí skrz vybrané distributory. V rámci rozšíření exportu na slovenském trhu si přeje rozšířit odběratelskou B2B síť slovenských distributorů. Kromě hlavního zprostředkovatele EMMA SLOVAKIA s.r.o. chce najít a oslovit nové potenciální distributory, kteří by měli zájem o české řemeslné pivo. Součástí výzkumu bude rovněž zkoumání podmínek spolupráce, možnosti rozvoje, postoj slovenských distributorů k navázání nové spolupráce či zařazení výrobků do jejich nabídky.

Pro účely tohoto výzkumu byl jako hlavní produkt zvolena 11 Extra Hořká, která je vlajkovou lodí společnosti a vyniká svými unikátními vlastnostmi. Jedná se o nejlépe

prodávané pivo na všech trzích, kam společnosti Pivovar Mazák toto pivo dodává. Vyniká opravdu významnou hořkostí (44 IBU) s obsahem alkoholu 4,6 % a EMP 11,8 %. V sortimentu světlých spodně kvašených ležáků se jedná o chutné vyvážené pivo, které konkurenční pivovary běžně nenabízí. V tomto ohledu se tedy skutečně jedná o jedinečný výrobek, se kterým si přeje společnost Pivovar Mazák prorazit na trhu.

Volba respondentů byla provedena účelově. Tito distributoři byli vybráni zejména na základě územního pokrytí, které v rámci Slovenska zastiňují tak, aby se vzájemně doplňovali a došlo k pokrytí všech významných krajů slovenského trhu. Stávající distributor pokrývá především západní a střední část Slovenska, východní méně. Předmětem výzkumu je zmapování situace na slovenském trhu – konkrétně jaké jsou možnosti rozvoje exportu Pivovaru Mazák na slovenském trhu skrze jednotlivé distributory, kteří na trhu působí.

Hlavním výzkumným cílem je zjistit, zda jsou slovenští distributoři otevření možnosti spolupracovat s Pivovarem Mazák a rozšířit svá portfolia o jeho výrobky. V rámci uskutečnění výzkumu byla stanovena hlavní výzkumná otázka ve znění: „Jaký je zájem a postoj slovenských distributorů v oblasti navázání spolupráce s výrobcem z České republiky?“

Tabulka č. 15: Profil respondentů z řad distributorů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4
Sortiment	Alkoholické a nealkoholické pivo, pronájem výčepních zařízení	Alkoholické a nealkoholické pivo a pronájem výčepních zařízení	Nápoje, doplňkový sortiment k nápojům (pochutiny), pronájem výčepních zařízení	Alkoholické pivo, víno, pronájem výčepních zařízení
Distribuční kanály	Pivotéky a další maloobchodní jednotky	5 pivoték, e-shop	Maloobchodní jednotky do 100 km, velkoobchod	Pivotéky a další maloobchodní jednotky v okolí, e-shop
Pokrytí	Levice	Bratislava, Košice	Záhorie	Košice

Vzhledem k povaze výzkumné otázky byl zvolen kvalitativní přístup. Za použitou metodu bylo zvoleno standardizované otevřené dotazování. Vybraná technika tedy představovala strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami. Sběr dat probíhal v období 15. 2. 2021 – 22. 4. 2021. Komunikace se uskutečnila skrz e-mail, a to především z toho důvodu, že osobní interview bylo těžko proveditelné vzhledem ke koronavirové pandemii. Jednotná sada otázek pro sedm distributorů byla rozeslána z firemního e-mailu Pivovaru Mazák. Z celkem sedmi oslovených distributorů jsme obdrželi odpověď od čtyřech z nich. Jednotlivé e-maily obsahovaly v úvodu stručné představení, pokyny k vyplnění přiložených otázek a také samotné otázky rozhovoru k zodpovězení. Všichni distributoři si přáli zůstat v anonymitě.

3.9.2 Diskuze výsledků

Otázka č. 1: U první otázky se všichni oslovení respondenti shodli, že by o takový produkt předběžně zájem měli, jeden z nich však zdůraznil důležitost nastavení obchodních podmínek (jmenovitě kladl důraz zejména na stálé zařazení do obchodní nabídky a tedy pravidelné dodávky bez výpadků). Většina z oslovených respondentů již Pivovar Mazák zná a jeho výrobky považují za kvalitní. Respondenti v 11 Extra Hořké vidí velký potenciál a nebrání se tedy zařazení tohoto originálního výrobku do jejich sortimentu.

Otázka č. 2: Při zkoumání kritérií důležitých pro zařazení výrobku do jejich nabídky se všichni respondenti shodli na tom, že z hlediska obalového materiálu neakceptují PET lahve, ale pouze sudy, skleněné lahve a plechovky. Rovněž se odpovědi ubíraly ke kvalitě výrobku, dobré pitelnosti a jednotné kvalitě várek bez výkyvů chuti či vzhledu. Kvalitní produkt zmínili všichni čtyři oslovení respondenti. Další kritérium mělo vazbu na pravidelnost dodávek, což v odpovědích zdůraznila polovina respondentů. Jeden distributor z východního Slovenska vyjádřil obavu ohledně trvanlivosti piva – požaduje ji pokud možno co nejvyšší a bylo by proto nutné dále prozkoumat, zda by současná trvanlivost odpovídající asi 45 dní byla dostačující. Dva respondenti uvedli také důležitost atraktivního obalu a povědomí o značce. V neposlední řadě se respondenti vyjadřovali také k větší variabilitě balení – jeden by uvítal balení po 4–6 ks, skleněné lahve či plechovky o objemu 0,33 l a další distributor také menší objemy KEG sudů (15 a 30 l).

Otázka č. 3: Všichni respondenti se shodli na tom, že cena je vždy důležitá, avšak pokud se jedná o prémiový či něčím výjimečný výrobek, trh je zpravidla ochoten vyšší cenu akceptovat a snáz ji přijmout.

Otázka č. 4: V otázce týkající se slevových akcí odpovědi nebyly jednohlasné. Tři respondenti uvedli, že by se využití slevových akcí snažili vyhnout, jelikož by to prémiovému produktu mohlo spíše uškodit. Jeden z nich naopak uvedl, že si myslí, že by poskytnutá sleva mohla vést k tomu, že by slevová akce oslovila i zákazníky, kteří by si produkt jindy nekoupili.

Otázka č. 5: Všichni respondenti uvedli, že obdobný výrobek spodně kvašeného piva s vysokou hořkostí v nabídce nemají, z nichž dva odpověděli, že by právě takový výrobek v jejich sortimentu uvítali. Dva respondenti uvedli, že mají v nabídce velké množství hořkých piv, ale nejedná se o ležáky. Právě to byl jeden z důvodů, proč by uvítali 11 Extra Hořké – uvádějí, že se zákazníci ptají po chuťově vyváženém ležáku přibližující se svrchně kvašeným pivům.

Otázka č. 6: Všichni oslovení respondenti odpověděli jednohlasně, a sice, že e-commerce aktivně využívají. Tři z nich využívají k distribuci e-shop už delší dobu, zatímco rozvoj a investici do online prostředí jednoho z respondentů výrazně urychlila koronavirová pandemie. Polovina respondentů uvedla, že pracují i s PPC reklamou.

Otázka č. 7: V otázce směřující k zajištění marketingové komunikace se všichni respondenti shodli, že marketingovou komunikaci ve větší či menší míře zajišťují. Dva respondenti pravidelně (každý týden) rozesílají newslettery zákazníkům, z nichž jeden, jak již bylo zmíněno, používá k propagaci online také PPC reklamu. Všichni respondenti jsou rovněž aktivní na sociálních sítích a jeden z nich dokonce nedávno začal navazovat spolupracovat s vybranými influencery. Jeden respondent také podotkl, že komunikaci zajišťuje také formou letákových akcí a taktéž uvedl, že svým dodavatelům zajišťuje také komunikaci na vybraných kulturních akcích, ale je schopen zajistit rozsáhlé množství způsobů propagace a mimo jiné spolupracuje také s médii.

Otázka č. 8: Ve všech odpovědích respondentů se objevovaly platební podmínky, a to konkrétně splatnost dodavatelských faktur. Co se týče logistiky, jejich aktuálně nastavené podmínky s ostatními dodavateli fungují na principu vlastního obstarání přepravy.

Tři z respondentů na tomto modelu trvají u každé nově navázané spolupráce, jeden respondent je ochoten najít nejvhodnější řešení pro obě strany. Na dodávání POS materiálů netrvá ani jeden z oslovených respondentů, nicméně se jedná o příjemný bonus. Na marketingových aktivitách se zpravidla spolupodílejí, ale jeden respondent podotkl, že u vybraných značek, která má ve svém portfoliu, zajišťuje kompletní marketingovou komunikaci na slovenském trhu.

Otázka č. 9: 100 % respondentů odpovědělo, že export za hranice Slovenské republiky v dohledné době neplánují. Chtějí i nadále poskytovat kvalitní servis zákazníkům na tuzemském trhu a zlepšovat služby.

3.10 SWOT analýza

SWOT analýza se skládá celkem ze čtyř složek, mezi které se řadí silné a slabé stránky mapující interní prostředí společnosti a dále příležitosti a hrozby se zaměřením na externí prostředí firmy. Jednotlivé položky v tabulce jsou stanoveny na základě získaných poznatků a informací od samotného zakladatele společnosti, vybraných vnitřních a vnějších analýz, provedeného marketingového výzkumu a vlastního pozorování. Výsledná SWOT matice zahrnuje ve sloupci se silnými stránkami konkurenční výhody vybrané společnosti, naproti tomu slabé stránky se promítnou do slabých stránek. Příležitosti zahrnují budoucí zlepšení v různých oblastech a analýza možných hrozeb pomůže určit, které oblasti mohou mít negativní dopad na podnik.

SWOT matice společnosti Pivovar Mazák má následující podobu:

Tabulka č. 16: SWOT matice společnosti Pivovar Mazák
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Pozitivní znaky	Negativní znaky
Interní prostředí	Silné stránky	Slabé stránky
	<p>S1: Špičkový produkt</p> <p>S2: Dlouhá působnost na trhu</p> <p>S3: Excelentní vrchní sládek</p> <p>S4: Atraktivní pivní etikety speciálů</p> <p>S5: Silná fanouškovská základna</p> <p>S6: Výhodná poloha</p> <p>S7: Kontinuální vývoj nových produktů</p> <p>S8: Moderní technologie</p> <p>S9: Angažovanost na pivních soutěžích</p>	<p>W1: Slabá obchodní aktivita a malý důraz na prezentaci pivovaru</p> <p>W2: Sezónní nedostatek kapacity</p> <p>W3: Design etiket ležáků</p> <p>W4: Nejasná náplň práce vybraných zaměstnanců, příp. neefektivita</p> <p>W5: Cena piva</p> <p>W6: Neautomatizovaná výroba</p> <p>W7: Komunikace na internetu jen v českém jazyce</p>
Externí prostředí	Příležitosti	Hrozby
	<p>O1: Rostoucí poptávka po řemeslném a nealkoholickém pivě a vybraných typech obalů</p> <p>O2: Zvýšení podílu na slovenském trhu navázáním spolupráce s vybranými distributory</p> <p>O3: Možnost financování rozvoje formou dotací</p> <p>O4: Účast na veletrzích a festivalech</p> <p>O5: Možnost objemu růstu výroby</p>	<p>T1: Přibývajících konkurence v rámci minipivovarů</p> <p>T2: Vstup již existujících silných průmyslových pivovarů na trh</p> <p>T3: Nepříznivá a nestálá situace na trhu vzhledem ke koronavirové pandemii</p> <p>T4: Preference domácích pivovarů a značek</p>

3.10.1 Silné stránky

1. Špičkový produkt – láska k pivu a osobní přístup sklízí mnoho úspěchů u zákazníků i při účastech v pivních soutěžích. V degustačních soutěžích i v recenzích pivních

naděnců se často umísťuje na vysokých příčkách a sklízí velký počet bodů. Pivovar Mazák si zakládá na špičkové kvalitě a neošizeném produktu. Zkrátka a dobře nabízí zákazníkům velmi kvalitní produkt bez výrazných výkyvů v kvalitě řemeslného piva, který však brzy překročí hranici minipivovaru, ale i nadále si pravděpodobně zachová osobní a rodinný přístup.

2. Dlouhá působnost na trhu – historie piva Mazák sahá až do roku 2011 a za 10 let na působení na trhu si stihla vybudovat poměrně stabilní pozici.

3. Špičkový vrchní sládek – přestože vrchní sládek v Pivovaru Mazák nevystudoval obor související s pivovarnictvím, před nástupem do Pivovaru Mazák měl nepřehledné množství zkušeností s vařením piva v domácích podmínkách. V pivovaru Mazák se postupem času vyprofiloval a nyní neustále experimentuje s novými pivními druhy či recepturami. Je velmi aktivní, zajímá se o dění v oboru, účastní se odborných konferencí či kurzů, studuje odbornou literaturu a v neposlední řadě také degustuje.

4. Atraktivní pivní etikety – labeling pivních speciálů je esteticky velmi zdařilý a vyniká na prodejních pultech.

5. Silná fanouškovská základna – naprostá většina koncových zákazníků si Pivovar Mazák opravdu oblíbila a vrací se ke konzumaci piv z jeho produkce opakovaně. Do jisté míry to jistě souvisí s pečlivě a láskyplně uvařeným pivem, osobním přístupem a vstřícností či ochotou reagovat na specifické požadavky zákazníků. Pivovar Mazák má poměrně dlouhou tradici, produkuje kvalitní výrobky a přestože jejich zákazníci zkouší i piva z dílen jiných minipivovarů, k pivům Mazák se vždy rádi vrátí.

6. Výhodná poloha – sídlo Pivovaru Mazák se nachází v jihomoravské obci Dolní Bojanovice, které téměř sousedí s hranicemi se Slovenskem a také nedalekým Rakouskem. Z tohoto důvodu se jedná o poměrně strategickou polohu umožňující zajímavou příležitost exportu do zahraničí. Kromě toho je tato poloha výhodná i z hlediska turismu – na jižní Moravu se každoročně vydává velké množství turistů, zejména potom cykloturistů, kteří objevují krásy Moravy. Lidé se sem také vydávají za oddechem i zábavou – v této souvislosti se nabízí vyzdvihnout významnou kulturní akci Svatováclavské hody, které probíhají každoročně v září a sjíždí se sem lidé ze všech koutů republiky.

7. Kontinuální vývoj nových produktů – kromě stálé nabídky pív se pivovar nebojí experimentovat ani s novými druhy a chutěmi a poměrně rychle reaguje na aktuální tržní trendy. Neustále tak přichází s novými produkty na trh a nabízí konzumaci i sezónních pivních speciálů anebo pív uvařených ke speciálním příležitostem, které přispívají k pestrému portfoliu výrobků. Várky, které mají mimořádný úspěch, rádi zařadí mezi piva vařící se opakovaně, která tvoří stálou nabídku. Reagování na zákaznické potřeby patří mezi významný faktor, který Pivovar Mazák předurčuje k úspěchu a budování věrné fanouškovské základny.

8. Moderní technologie – pivovar využívá prvotřídní českou technologii, kterou zajistila spřátelená firma Bohemia Mini Breweries založená roku 2014. Náplní její činnosti je výroba minipivovarů a komponentů (např. automatických myček KEG sudů, ruční plničky lahví, CIP stanice). Její technologie je spolehlivá, jednoduchá, snadno ovladatelná a především schopná reagovat na specifické požadavky či na rozrůstající se výrobní kapacitu s ohledem na zdokonalování použitých technologií. Vybavenost Pivovaru Mazák plničkou lahví společnosti ušetřila spoustu problémů během prvního lockdownu během koronavirové krize (Bohemia Mini Breweries, 2021).

9. Angažovanost na pivních soutěžích – Pivovar Mazák byl v době před koronavirovou krizí velmi aktivní na pivních soutěžích a festivalech, ale vzhledem k vládním nařízením tyto činnosti nyní výrazně omezil, případně zcela pozastavil. Piva Mazák sklízela vždy úspěch a umísťovala se na předních pozicích v kategorii ležáků i speciálů.

3.10.2 Slabé stránky

1. Slabá obchodní aktivita a malý důraz na prezentaci pivovaru – pivovar neměl ve zvyku aktivně oslovovat nové odběratele, což se změnilo až s příchodem nového člena týmu – marketingově-obchodního zástupce přijatého v roce 2020. Do té doby firma dosažených úspěchů dosáhla bez jakéhokoliv aktivního způsobu propagace a rovněž nová odbytiště vyhledávala velmi sporadicky a pouze příležitostně. Prezentace pivovaru a jeho komunikace (zejména prostřednictvím webových stránek, e-shopu a sociálních sítí) má mezery, na kterých je třeba aktivně pracovat za účelem zlepšení dohledatelnosti a komunikace. Nedostatečná investice do prezentace novinek a akcí způsobuje, že o sobě firma nedá dostatečně vědět a tím pádem bojuje s nedostatečným povědomím v široké veřejnosti (tedy mimo okruh věrných a loajálních zákazníků).

2. Sezónní nedostatek kapacity – je aktuální zejména během letních měsíců, kdy každoročně dochází ke zvýšení poptávky po alkoholických nápojích a Pivovar Mazák není schopen vykrýt všechny objednávky z důvodu omezené výrobní kapacity. Jindy naopak není kapacita zcela naplněna a je tedy vhodné ji efektivně využít např. uvařením piva na přání zákazníka o stanoveném minimálním objemu. V případě zavedení třísměnného provozu na vaření piva není možné již uvařené pivo uskladnit v tancích, jelikož plánované rozšíření výroby ještě stále není dokončeno. Dokončení stavebních a montážních prací se odhaduje na toto léto. Poté bude Pivovar Mazák schopen uvařit více piva než doposud a lépe tak uspokojit poptávku po pivě.

3. Design etiket ležáků – ležáky si jako jediné z portfolia zachovaly původní design etiket už z roku 2011. Nabízí se, aby prošly transformací a vizuálně lépe odpovídaly nastolenému stylu ostatních pivních etiket, které jsou velmi zdařilé.

4. Nejasná náplň práce vybraných zaměstnanců a neefektivita – interní procesy Pivovaru Mazák nejsou optimalizovány tak, aby bylo dosaženo maximální efektivity při výrobě. Souvisí to mimo jiné s nejasnými kompetencemi a vymezením náplní činností práce jednotlivých zaměstnanců. Je zapotřebí vybrané firemní procesy a postupy zautomatizovat a optimalizovat je. Změny v oblasti náplní práce jednotlivých pracovníků začaly v podniku probíhat od začátku roku 2021 s přijetím nového výkonného ředitele.

5. Cena piva – konzumenty piva může odradit vyšší cena řemeslných piv v porovnání s cenami piv velkých průmyslových pivovarů. Chuťově se samozřejmě tyto dvě komodity nedají srovnávat, ale např. při hluboké ekonomické krizi by vysoká cena skutečně mohla určitý typ konzumentů odradit od koupě a způsobit odklon k substitučnímu výrobku od konkurence.

6. Neuautomatizovaná výroba – přestože se Pivovar Mazák může pyšnit moderní technologií pro vaření piva, nejedná se o plně automatizovanou výrobu. Při výrobě je nezbytný lidský kapitál a manuální práce. Postrádá např. automatizovanou plnicí linku či stroj na lepení etiket.

7. Komunikace na internetu jen v českém jazyce – slovenská jazyková mutace webu a e-shopu by jistě měla pozitivní dopad na vnímání značky na slovenském trhu. Jazyky jsou si velmi blízké, ale z psychologického hlediska vypadá lépe, když se může

potenciální zákazník o produktu dozvědět v jeho rodném jazyce. Nejedná se o nezbytně nutnou záležitost, ale přesto může tato nepatrná změna udělat hodně užítku a sklidit body navíc.

3.10.3 Příležitosti

1. Rostoucí poptávka po řemeslném a nealkoholickém pivě a vybraných typech obalů – trend zdravého životního stylu a zajímavých chuťových zážitků je stále aktuální, dokonce i v dobách koronavirové krize. Podobně jako roste poptávka po řemeslném pivě, roste poptávka i po nealkoholických nápojích na bázi piva. Řadíme sem radlery, ovocná piva, nealkoholická piva, sodovky a další. Rozšířením sortimentu piv by došlo k uspokojení dalších zákaznických skupin a segmentů. Rovněž by Pivovar Mazák mohl uvažovat o balení piva do plechovek. Např. v Německu jsou plechovky velmi rozšířené a oblíbené a tento trend je již patrný i v České a Slovenské republice. Vybraní dodavatelé již o plechovky projevíli zájem na přelomu roku 2020 a 2021. Pivovaru Mazák by nové spotřebitelské balení v plechovkách otevřelo dveře k získání nových odbytových míst nebo by bylo užitečné i při tvorbě degustačních setů, kde se preferují balení o objemu 0,33 l. Pivní předplatné se dnes řadí mezi populární koncept mezi koncovými zákazníky. Již před pandemií jsme sice mohli pozorovat změnu ve spotřebitelském chování v tom slova smyslu, že stále větší procento lidí konzumuje alkohol doma, ale poptávka po pivě stále roste. Obzvláště mladší generace oceňují zajímavé pivní styly a rozmanité chutě, které produkce minipivovarů nabízejí.

2. Zvýšení podílu na slovenském trhu navázáním spolupráce s vybranými distributory – z provedených výzkumů vyplývá, že distributoři ze Slovenska mají zájem o český ležák a k navázání spolupráce se staví kladně. Kromě klasických distributorů bude v návrhové části užito také dalších konceptů za účelem rozšíření odběratelské základny na Slovensku a zvýšení tržního podílu.

3. Možnost financování rozvoje formou dotací – získání dotací na minipivovar např. v oblasti udržitelnosti je poměrně snadné a velmi aktuální téma.

4. Účast na veletrzích a festivalech – firmy si na veletrzích budují povědomí o značce, přibližují se svým zákazníkům a dávají tak o sobě vědět. Mohou zde představit své tržní novinky, ale rovněž mohou získat dobré povědomí o aktuální konkurenci. Veletrhy

a festivaly jsou skvělým způsobem k získání kontaktů a potažmo k rozšíření sítě odběratelů.

5. Možnost objemu růstu výroby – Pivovar Mazák v současné době provádí rekonstrukci výrobní haly, po jejímž dokončení bude možné stávající výrobní kapacitu navýšit zhruba o jednonásobek stávajícího objemu.

3.10.4 Hrozby

1. Přibývající konkurence v rámci minipivovarů – v současné době existuje v České republice zhruba 520 minipivovarů a na Slovensku zhruba 65. Každým rokem vznikají nové lokální minipivovary a rovněž roste i produkce velkých průmyslových pivovarů. Hrozba ze strany konkurentů je tedy všudypřítomná. Poslední čísla ukazují, že minipivovary přibývají na obou územích států i během koronavirové krize, avšak již v mnohem menším tempu růstu. Poptávka po pivě se zvyšuje a trh ještě stále není přesycený (Agrární komora České republiky, 2020; oPive, 2020c).

2. Vstup již existujících silných průmyslových pivovarů na trh – další hrozbu představuje již zavedená silná značka s moderními technologiemi, která by svoji působnost rozšířila i na území Slovenské republiky.

3. Nepříznivá a nestálá situace na trhu vzhledem ke koronavirové pandemii – celým světem v roce 2020 otřásla koronavirová krize, která zasáhla i do oblasti finanční. Pivovary jsou v tuto chvíli již lépe připraveny na potencionální další lockdown – v případě dalšího uzavření pozmění výrobní program a poměrově budou vyrábět více lahví a méně piva budou stáčet do sudů. Nicméně je pravdou, že gastronomie byla zasažena vládními opatřeními velmi silně a ne všechny pivovary byly schopny vykrýt ztrátu čepovaného piva v hospodách pouhým přeorientováním výroby do lahví. Vybrané pivovary byly na čepovaném pivu doslova závislé a během krátké doby musely hledat nové odbytové možnosti. Pivovar Mazák byl na tuto náhlou změnu poměrně dobře připraven i díky vlastní plnicí lince na lahve. Pohotově zareagoval také se zprovozněním nového e-shopu a navzdory koronavirové krizi byl úspěšný v navazování nových obchodních příležitostech a vyhledávání nových odběrových míst, které alespoň částečně pokryly ztráty z pivnic a restaurací. Zůstává však nezodpovězeno, jaký další vývoj čeká aktuálně nestabilní a oslabený trh.

4. Preference domácích pivovarů a značek – může se stát, že slovenský trh bude proferovat produkty domácího původu a upřednostní je před výrobky z České republiky a poptávka po dovozu tedy klesne.

Nyní můžeme přejít k sestavení matic IFE a EFE, jejichž strukturu zachycuje následující tabulka obsahující silné a slabé stránky společnosti, jakožto i možné příležitosti a hrozby.

Tabulka č. 17: SWOT hodnocení – matice IFE
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Faktor	Váha	Hodnocení	Váha × Hodnocení
Silné stránky (S)				
S1	Špičkový produkt	0,13	5	0,65
S2	Dlouhá působnost na trhu	0,09	3	0,27
S3	Excelentní vrchní sládek	0,11	4	0,44
S4	Atraktivní pivní etikety speciálů	0,08	4	0,32
S5	Silná fanouškovská základna	0,08	2	0,16
S6	Výhodná poloha	0,06	1	0,06
S7	Kontinuální vývoj nových produktů	0,07	2	0,14
S8	Moderní technologie	0,06	3	0,18
S9	Angažovanost na pivních soutěžích	0,02	1	0,02
				2,24
Slabé stránky (W)				
W1	Slabá obchodní aktivita a malý důraz na prezentaci pivovaru	0,09	3	0,27
W2	Sezónní nedostatek kapacity	0,05	2	0,1
W3	Design etiket ležáků	0,04	2	0,08
W4	Nejasná náplň vybraných zaměstnanců, příp. neefektivita	0,04	2	0,08
W5	Cena piva	0,03	3	0,09
W6	Neautomatizovaná výroba	0,03	1	0,03
W7	Komunikace na internetu jen v českém jazyce	0,02	1	0,02
				0,67
Celková suma interních faktorů 1,00				2,91

Z výše uvedené tabulky interních faktorů v celkové sumě 2,91 vyplývá, že společnost Pivovar Mazák disponuje mnoha silnými stránkami, které mohou být úspěšné

na slovenském trhu. Za nejvýznamnější faktory z kategorie silných stránek považujeme S1 – opravdu kvalitní produkt, který vyniká svojí hořkostí. Dalším významným faktorem je S3 – špičkový vrchní sládek, díky němuž firma nabízí neustále nová piva ve vysoké kvalitě. Za nejvýznamnější slabou stránku podniku můžeme označit W1 – slabé marketingové aktivity na úrovni obchodní aktivity i propagace.

Tabulka č. 18: SWOT hodnocení – matice EFE
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Faktor	Váha	Hodnocení	Váha × Hodnocení
Příležitosti (O)				
O1	Rostoucí poptávka po řemeslném a nealkoholickém pivě a vybraných typech obalů	0,15	3	0,45
O2	Zvýšení tržního podílu na slovenském trhu navázáním spolupráce s distributory	0,18	4	0,72
O3	Možnost financování rozvoje formou dotací	0,03	2	0,06
O4	Účast na veletrzích a festivalech	0,08	1	0,08
O5	Možnost růstu objemu výroby	0,14	3	0,42
				1,73
Hrozby (T)				
T1	Přibývající konkurence v rámci minipivovarů	0,11	2	0,22
T2	Vstup již existujících silných průmyslových pivovarů na trh	0,12	2	0,24
T3	Nepříznivá a nestálá situace na trhu vzhledem k pandemii koronaviru	0,1	3	0,3
T4	Preference domácích pivovarů a značek	0,09	2	0,18
				0,94
Celková suma interních faktorů 1,00				2,67

Celková suma externích faktorů společnosti dosáhla hodnoty 2,67. To znamená, že se pohybuje na úrovni střední citlivosti na budoucí příležitosti a možné hrozby. Za nejvýznamnější položku z oblasti příležitostí považujeme O2 – zájem slovenských distributorů o navázání spolupráce. Za nejvýraznější hrozbu pro společnost považujeme T1 a T2 – tedy vstup nové a silné konkurence na trh.

Shrnutí výše provedených analýz nás dovede k následujícímu stavu:

Interní faktory *IFE*: $2,24 + 0,67 = 2,91$

Externí faktory *EFE*: $1,73 + 0,94 = 2,67$

Bilanci spočítáme odečtením interních faktorů od externích následovně:

Bilance: $2,91 - 2,67 = 0,24$

Z výše uvedených hodnot a poznatků by se společnost měla řídit strategií maxima, jelikož dosahuje vyšších hodnot silných stránek při porovnání ve slabých a rovněž nabývá vyšších hodnot v oblasti možných příležitostí ve srovnání s možnými hrozbami. Přestože S-O strategie (MAXI-MAXI) je primárně založená na využívání silných stránek při zhodnocování příležitostí, nesmíme v žádném případě opomenout ani vliv slabých stránek a možných hrozeb.

4 NÁVRHOVÁ ČÁST

V poslední části diplomové práce se budeme zabývat možnými návrhy a doporučeními pro společnost Pivovar Mazák s.r.o. za účelem optimalizace marketingového mixu na slovenském trhu. Cílem návrhové části je uvést vhodná doporučení na zlepšení současného stavu marketingového mixu podniku. Veškeré návrhy vycházejí z analýz provedených v předchozích částech diplomové práce a z výzkumu uskutečněného mezi distributory. Vybrané návrhy slouží primárně ke zvýšení tržního podílu na slovenském trhu (a tedy i tržeb) a druhotně také ke zvýšení konkurenceschopnosti či budování povědomí o značce na trhu. Pro lepší přehlednost jsou jednotlivé prvky marketingového mixu uvedené v tabulce níže.

Tabulka č. 19: Vlastní návrhy řešení a jejich návaznost prvky marketingového mixu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh/doporučení	Produkt	Cena	Distribuce	Komunikace
Navázání spolupráce s distributory			×	×
Umístění lednic na vybraná prodejní místa			×	×
Vylepšení internetové prezentace na webových stránkách, e-shopu i sociálních sítích				×
Rozšíření portfolia o nové výrobky a použité obaly	×	×		
Vytvoření nových propagačních materiálů			×	×
Redesign etiket pro spodně kvašená piva	×			×
Zavedení účtu v EUR		×		
Úprava ceny prémiového produktu		×		

4.1 Navázání spolupráce s distributory

Z provedeného výzkumu vyplynulo, že oslovení slovenští distributoři vybraní na základně předem stanovených kritérií, mají zájem o spolupráci s Pivovarem Mazák. Jejich zájem vyplývá zejména z povahy a vlastností nabízeného produktu, jenž těžko

hledá srovnatelnou konkurenci na trhu. Právě z tohoto důvodu jsou obsahem návrhové části diplomové práce i další doporučení týkající se produktu a jeho jedinečnosti. Na základě získaných odpovědí od respondentů z řad distributorů je tedy více než pravděpodobné, že dojde k bližšímu prozkoumání konkrétních podmínek vybraných distributorů a případnému zařazení 11° Extra Hořké do jejich stálé nabídky. Výhledově by se samozřejmě mohlo jednat o zařazení i dalších piv z produkce Pivovaru Mazák. 11 Extra Hořká byla zvolena z toho důvodu, že se jedná o nejoblíbenější pivo napříč všemi trhy, na kterých Pivovar Mazák působí.

Důležitou roli bude hrát také způsob propagace a komunikace pomocí které se vybraný produkt dostane do podvědomí zákazníků. V současné době je patrný velký potenciál v propagaci pomocí sociálních sítí. Kvalitní zákaznický servis, důraz na potřeby zákazníka a poskytování zpětné vazby ze slovenského trhu bude hrát významnou roli při výběru.

Pivovar Mazák v současné době zajišťuje dopravu zboží do sídla distributora společnosti EMMA SLOVAKIA s.r.o., se kterou spolupracuje již více než dva roky. Tento nastavený funkční model zásobování by rád uplatňoval i při spolupráci s dalšími distributory.

Odpovědi respondentů plynoucí z výzkumu kladly důraz i na nová balení – ve své podstatě by se jednalo o rozšíření aktuálně nabízeného sortimentu Pivovaru Mazák např. o plechovky či balení po několika kusech. Více o konkrétních návrzích je pojednáváno v následujících kapitolách této návrhové části.

4.2 Umístění lednic na vybraná prodejní místa

Pivovar Mazák na tuzemském trhu nabízí možnost pronájmu prodejních lednic svým B2B partnerům. Aktuálně je po celé České republice rozmístěno zhruba 20 ks prodejních lednic (v plánu je až 100 ks). Tento model se jeví jako úspěšný a vysoce efektivní, jak dostat produkty přímo ke koncovým zákazníkům. Tyto lednice jsou umístovány na místa s vysokou koncentrací lidí. Na domácím trhu se nejčastěji tyto lednice umísťují na benzinové stanice, do pekáren, rybářských potřeb, stavebnin, nádraží či novinových stánků. Stává se, že potenciální prodejce osloví Pivovar Mazák sám s tím, že má zájem o prodej jeho piva ve své provozovně.

Navrhují, aby tento zavedený obchodní model Pivovar Mazák zopakoval také na slovenském trhu. Průměrná tržba jedné prodejní lednice v České republice činí 8 000 Kč při rovnoměrném rozvržení sortimentu (ležáky + svrchně kvašená piva), přičemž pořizovací cena je 10 000 Kč včetně DPH. Návratnost tedy odpovídá zhruba čtyřem měsícům. Lednice jsou poskytovány odběratelům zdarma při stanoveném minimálním odběru zboží.

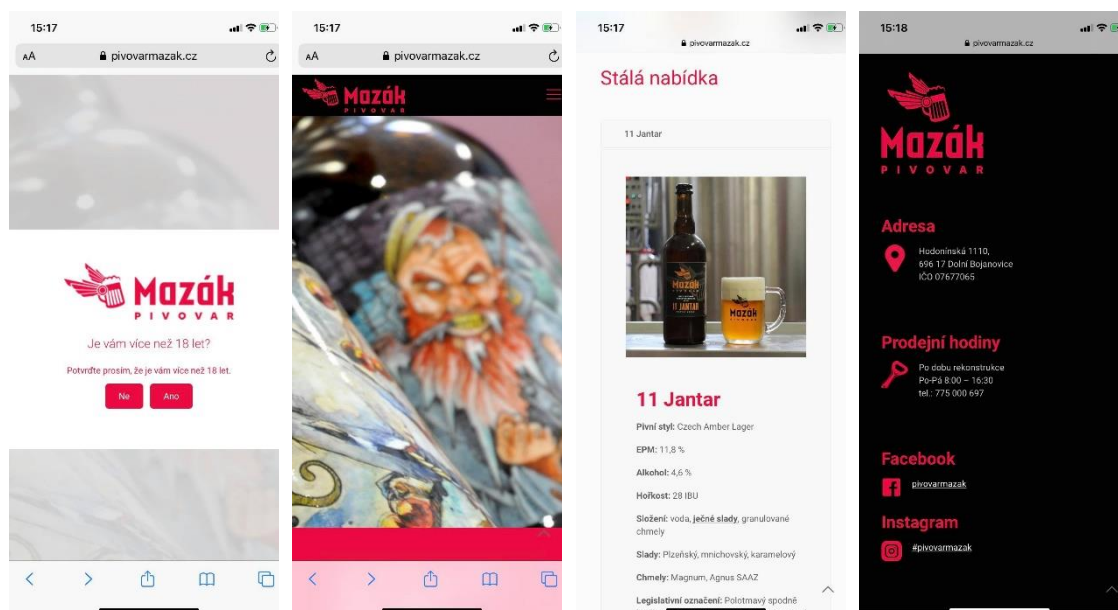
Pokud by se pilotní projekt na slovenském trhu osvědčil tak, jak v České republice, Pivovar Mazák plánuje umístit v průběhu zhruba dvou let by se na Slovensko kolem 40–50 ks lednic.

4.3 Vylepšení internetové prezentace na webových stránkách, e-shopu i sociálních sítích

Internetová prezentace je velmi důležitou součástí komunikace každé společnosti, a proto by na ni měl být kladen obzvlášť velký důraz. V rámci analýz již byly nastíněny základní problémy a nedostatky webových stránek, e-shopu i komunikace na Facebooku a Instagramu. Bylo by žádoucí, aby webové stránky i e-shop společnosti Pivovar Mazák prošly významnou rekonstrukcí či nezbytnými úpravami. Komunikace na sociálních sítích rovněž skýtá prostor pro vylepšení.

V rámci webových stránek je nutné, aby došlo k provedení analýzy klíčových slov, která odhalí dotazy vyhledávané na internetu a pomůže také s návrhem informační architektury webu. Současná struktura webových stránek společnosti Pivovar Mazák s.r.o. není logicky uspořádaná, nevychází z žádné provedené analýzy a dokonce ani nerespektuje základní principy optimalizace pro vyhledávače. Texty, popisky, titulky, metadescriptions i CTA (call to action) tlačítka je vhodné oživit a upravit (a v případě chybějících prvků doplnit). Obsah je nutno pravidelně doplňovat a udržovat aktuální. Slabá místa existují také ve vizuální stránce webu – nekvalitní produktové fotografie, nevhodné užití fotografie a umístění obrázku na home page (tzv. hero banneru) zabírá mnoho místa, které mohlo být využito ve prospěch navigace uživatele na webu. K zamyšlení do budoucna zůstává i otázka týkající se změny barevnosti loga, případně celého loga jako takového. Kombinace černé a červené barvy je totiž velmi obtížné

čitelná, a tedy zcela nevhodná. Obrázek níže zachycuje současné zobrazení webových stránek na mobilním telefonu.



Obrázek č. 10: Ukázka zobrazení webových stránek společnosti na mobilním zařízení
(Zdroj: Vlastní zpracování: Pivovar Mazák, 2021).

Test rychlosti načítání webové stránky na mobilních zařízeních pomocí nástroje PageSpeed Insights odhalil, že stránka obsahuje závažné nedostatky, které načítání stránky zpomalují (PageSpeed Insights, 2021). U celkového skóre webové stránky www.pivovarmazak.cz dosahují pouhých 19 bodů ze 100 možných (čím vyšší skóre, tím rychleji se stránky načítají). Jako řešení třech nejpalcivějších problémů u rychlosti webu, které výrazně zvýší rychlost načítání, bylo doporučení na zobrazování obrázků ve formátech nové generace a odstranění nepoužívaného JavaScriptu a CSS stylů. V případě desktopové verze si rychlost webu vede o poznání lépe – dosahuje skóre 73 ze 100. Opět zde narážíme na podobné problémy jako v případě responzivní mobilní verze. Při rekonstrukci webových stránek za účelem lepší uživatelské přívětivosti (srozumitelnosti, přehlednosti, modernizaci, dohledatelnosti informací, snadné navigace a uskutečnění případných konverzí) doporučuji využít služeb CRO, UX a SEO konzultantů, kteří společně s grafikem navrhnou nové řešení webové prezentace. Cílem bude navrhnout intuitivní návrh webu, kde se návštěvník snadno zorientuje a najde vše potřebné. Současně by bylo vhodné doplnit na web i e-shop nové fotografie, které by odpovídaly aktuálním standardům a možná se více přiblížily lifestylovým produktovým fotografiím.

Doporučuji také společnosti Pivovar Mazák přiblížit se slovenskému trhu a to tak, že při komunikaci na webových stránkách bude používat slovenský jazyk. Přestože je český jazyk slovenskému velmi blízký a vzájemně dobře srozumitelný, Slováci (podobně jako kterýkoliv jiný národ) upřednostní čtení textů ve svém rodném jazyce. Z hlediska expanze na zahraniční slovenský trh se tak může jednat o silnou konkurenční výhodu, která dává jasně najevo, že to daná firma se slovenským trhem myslí vážně. Nelokalizované webové stránky i e-shop dokáží potenciální zákazníky odradit od nákupu. Existuje např. plugin ve webové aplikaci Word Press, který umožňuje přepínat jazykové varianty webu, ale jeho funkčnost je třeba ověřit a počítat s možnou ztrátou kontextu. Automatické překlady však obecně není vhodné používat právě kvůli nepřesnostem. Volba domény a struktury URL hraje také důležitou roli – varianta jedné (již existující domény) je sice snazším a rychlejším řešením, kdy se s jazykovou mutací pracuje za lomítkem (v tomto případě by se jednalo o www.pivovarmazak.cz), ale nepůsobí příliš důvěryhodně. Může však posloužit jako dočasné řešení. Dalo by se říct, že obecně vhodnější je zvolit samostatnou doménu zakoupením www.pivovarmazak.sk, a to i v závislosti na dlouhodobém plánu rozšířit aktivity Pivovaru Mazák i na Slovensko prostřednictvím vlastní pobočky. Obsah takového webu se může lišit v závislosti na tom, jaké informace si přejeme předat směrem ke slovenskému trhu, jak se liší zákaznické preference vybraného a domácího trhu apod.

Při tvorbě slovenské jazykové mutace webu a e-shopu je vhodné využít služeb rodilého mluvčího, který bude vycházet z analýzy klíčových slov pro Slovensko. Copywriter s přesahelem do SEO problematiky se následně postará o to, aby byly stránky pro vyhledávače správně optimalizované a zobrazovaly se na předních pozicích vyhledávání. V neposlední řadě je žádoucí, aby byly na webové stránky společnosti implementovány a nasazeny trackovací kódy Google Analytics, které měří uživatelské chování, protože takové údaje mohou být firmě nápomocné. Nejenom, že je firma díky tomu schopna odhalit jaké stránky lidé v rámci webu či e-shopu navštěvují, ale může také vyhodnotit např. úspěšnost spuštěných online kampaní.

Doporučuji také, aby na webových stránkách přibyla možnost vyfiltrovat si na mapě místa, kde se dá pivo z produkce Pivovaru Mazák koupit nebo ochutnat. V současné době na webu figuruje pouze mapa vytvořená pomocí služby Google My Maps, která zobrazuje tato místa pro Českou republiku. Je opravdu žádoucí, aby se Pivovar Mazák zaměřil

na webovou prezentaci a udělal z ní prioritu. Jedná se o virtuální okno, které návštěvníkům webové stránky utváří image o společnosti. Jestliže na ní nedohledají vše potřebné, odejdou bez cenné informace, a to může vést k tomu, že si pivo Mazák nezakoupí. Případně webovou stránku opustí s negativní emocí, která se odrazí ve vnímání značky.

Pro účely zlepšení komunikace na sociálních sítích navrhuji, aby byl vytvořen publikační plán doplněný o kvalitní grafické podklady a fotografie, společně s popisky, které budou odpovídat komunikačnímu stylu společnosti Pivovar Mazák. Podnik v současné době nemá k dispozici logomanuál, ani komunikační manuál. Absence obou manuálů má za výsledek chaotickou a nejednotnou komunikaci, která může mnoho zákazníků odradit a komplikovat jim utváření image o značce. Nekonzistentní a nepravidelnou komunikaci by pomohlo odstranit vytvořením výše zmíněných manuálů a nastavení obsahového plánu. Taktéž doporučuji, aby se komunikaci na sociálních sítích věnovala pouze jedna osoba, jelikož v současné době na facebookové stránky i Instagram vkládá příspěvky několik zaměstnanců, což způsobuje problémy v mnoha ohledech. Prostor skýtá i tvorba obsahu pro B2B segment či využívání newsletterů nebo případových studií z oboru.

4.4 Rozšíření portfolia o nové výrobky

Z uskutečněných výzkumů vyplývá, že rozšíření sortimentu směrem k nízkoalkoholickým nápojům na bázi piva a nealkoholickým pivům by dodavatelé i koneční spotřebitelé ocenili. Konkurenční podniky čím dál více zařazují tento typ nápojů do svého sortimentu a ocení jej nejenom cyklisté (obzvláště v letních měsících), řidiči, abstinenti, těhotné ženy, ale i další skupiny lidí. Rostoucí poptávka po nealkoholických nápojích v současné době není ze strany Pivovaru Mazák uspokojována, proto by měl podnik zvážit zaměření se i na tento sektor zákazníků, kterých bude výhledově přibývat.

Obdobná situace panuje také v oblasti obalových materiálů. Plechovky za posledních několik let nabývají na popularitě a mnoho minipivovarů je zařazuje do své nabídky. Na Slovensku navíc od roku 2022 vstoupí v platnost zákon, který bude umožňovat jejich zálohování. Jedná se o extrémně lehký obalový materiál, který dobře uchovává vlastnosti piva a je výjimečně skladný, což jsou jedny z hlavních důvodů jeho oblíbenosti. Je však potřeba vzít v potaz i další aspekty jako např. poměrně vysokou cenu nové technologie

(případně pronájem plnicí linky), stejně jako technologii určenou ke grafickému označení plechovek (potisk, samolepicí etikety, smývatelné etikety či metoda shrink sleeve spočívající v návlekových rukávech). A v konečném důsledku i enviromentální aspekty použití hliníkových obalů (Czech Image, 2021).

4.5 Vytvoření nových propagačních materiálů

Atraktivní design ručně malovaných etiket by bylo vhodné použít nejen na pivních obalech, ale rovněž s nimi pracovat i pro účely propagačních materiálů. Níže zobrazený mockup zobrazuje možný návrh propagačního materiálu pro budoucí realizaci. Jako hlavní motiv byla použita etiketa z pivních speciálů Babí léto a Session Ipa doplněná o krátký text a webové stránky Pivovaru Mazák, případně odkaz na sociální sítě, kde bude Pivovar Mazák zveřejňovat zajímavý obsah týkající se důležitých informací pro slovenský trh (chystané novinky či seznam míst, kde je aktuálně možné zakoupit výrobky Mazák).



Obrázek č. 11: Ukázka POS materiálu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Další uvedený návrh směřuje k rozšíření reklamních předmětů – např. plátěných tašek, triček, plakátů apod. Tyto produkty by byly k zakoupení u vybraných distributorů, případně maloobchodních prodejců, kteří ve své provozovně mají umístěnou lednici s výrobky Pivovaru Mazák.



Obrázek č. 12: Ukázka propagačních materiálů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.6 Redesign etiket pro spodně kvašená piva

Vzhledem k jedinečnosti produktu 11 Extra Hořká věřím, že by si produkt zasloužil etiketu, která jej odliší od ostatních piv a podtrhne jeho výjimečné vlastnosti. Přestože je design svrchně kvašených piv velmi opěvován, historicky první várky piva (ležáky) jsou již od roku 2011 označovány stále stejnou etiketou, které chybí nadčasovost. Etiketa je nedílnou součástí komunikace, protože právě obal dokáže zákazníky motivovat k nákupu, ale stejně tak je dokáže i odradit. Aby byla 11 Extra Hořká vnímána opravdu jako kvalitní produkt, měl by s ním korespondovat celkový vzhled obalu (od samotné etikety až po zajímavou skleněnou lahev, případně zátku), díky kterému vyční z davu a dotvoří tak jeho celkovou image luxusního a prémiového produktu.

4.7 Založení účtu v EUR

Je více než pravděpodobné, že na Pivovar Mazák budou v budoucnu kladeny nároky na založení účtu v cizí měně, jelikož pro slovenské distributory je výhodné platit v domácí měně a eliminovat tak riziko kurzových ztrát. V případě, že jim Pivovar Mazák vyhoví a vyjde vstříc jejich požadavkům, přenesse se riziko kurzových ztrát na něj. V současné době u banky vede pouze účet v českých korunách, ale jedná tak z pozice síly. Zavedení cizoměnového účtu jej nejspíše nemine, zůstává tedy jen otázkou času, kdy k jeho založení dojde. V případě, že bude koruna posilovat, měl by Pivovar Mazák zvážit možnosti zajištění se proti měnovému riziku např. prostřednictvím operací na spotovém měnovém trhu, měnových forwardů či opcí.

4.8 Úprava ceny prémiového produktu

Cenová strategie výrobků je nesmírně důležitá, protože může výrazně ovlivnit prodejnost produktu a jeho vnímání zákazníky. V případě produktu 11 Extra Hořká bych společnosti Pivovar Mazák doporučila, aby zapracovala na jeho pozici na trhu. Jedná se o nejlépe prodáváný výrobek na všech trzích, kde společnost Pivovar Mazák působí, což samo o sobě svědčí o jeho kvalitách a skvělé chuťové vyváženosti. Domnívám se, že vzhledem k výjimečnosti produktu (a neexistujícímu srovnatelnému konkurenčnímu výrobku) si

může podnik dovolit cenu mírně navýšit tak, aby se cena pohybovala ve vyšší cenové relaci než klasické ležáky, ale zároveň nedosahovala cenové relace, ve které se běžně pohybují svrchně kvašená piva, která jsou v porovnání s ležáky dražší. Nízká cena produktu by naopak mohla vzbuzovat dojem, že se nejedná o kvalitní produkt a mohla by určitý typ zákazníků spíše odradit.

Věřím, že v tomto případě bude nezbytně nutné provést nejenom změnu cenové politiky, ale také etikety (případně nového typu skleněné lahve). Bude vhodné se zaměřit i na správnou komunikaci tohoto unikátního výrobku. Věřím, že všechny zmíněné aspekty mohou mít pozitivní vliv na úspěšnost a prodejnost piva 11 Extra Hořká na slovenském trhu. Provedené výzkumy na slovenském trhu navíc nasvědčují tomu, že spotřebitelé jsou ochotni si za obzvlášť kvalitní produkt připlatit. Lidé si značku spojí s vysokou kvalitou produktů a budou ji vnímat pozitivně i při uváděných novinkách na trh.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývala optimalizací marketingového mixu na slovenském B2B trhu. Správné propojení všech zastoupených nástrojů marketingového mixu je nesmírně důležité pro dosahování předem vytyčených podnikových cílů. Vzhledem k tomu, že společnost Pivovar Mazák na tomto trhu již nabízí své výrobky prostřednictvím distributora, bylo předmětem této diplomové práce prozkoumat další možnosti odbytu a rozšíření odběratelské základny s cílem navýšení tržního podílu.

Diplomová práce je rozdělaná na úvodní, teroretickou, analytickou a návrhovou část. Úvodní část práce byla věnována vymezení problematiky a stanovení cílů pro tuto práci. Teoretická část obsahuje vysvětlení všech nezbytných pojmů z oblasti marketingového prostředí s důrazem na marketingový mix. Zároveň zde byly detailně popsány metody a postupy řešení využívané v následujících kapitolách. V rámci analytické části se setkáváme s charakteristikou vybrané společnosti a jejího marketingového mixu. Dále byla provedena SLEPTE analýza, jejímž cílem bylo popsat vnější okolí, výzkumná část a rovněž SWOT analýza, která přinesla zjištění, že by se podnik měl zaměřit na strategii označovanou jako SO (neboli MAXI-MAXI). Jedná se o strategii, při které se firma snaží využít svých silných stránek pro využití nabízených příležitostí. Finální část je věnována konkrétním návrhům a doporučením plynoucí z provedených analýz a výzkumu.

Věřím, že uvedené návrhy budou společnosti Pivovar Mazák nápomocné v naplnění jejích cílů stanovených pro slovenský trh, a že budou v praxi využitelné.

SEZNAM LITERATURY

Agrární komora České republiky. Situační a výhledová zpráva - CHMEL, PIVO [online]. Copyright ©2020 [cit. 2021-04-14]. Dostupné z: http://www.akcr.cz/txt/situacni-a-vyhledova-zprava-chmel_-pivo

Aktuálně. *Slovenský ministr zdravotnictví Krajčí rezignuje, jeho odchod chtěla část vlády* [online]. ©2021 [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/zahranici/slovensky-ministr-zdravotnictvi-krajci-konci-ve-funkci/r~fd3f5f16827411ebaedf0cc47ab5f122/>

ARMSTRONG, Gary a Philip KOTLER, 2013. *Marketing: An intruduction*. 11th edition. Boston: Prentice Hall. ISBN 0132744031.

Asociácia hotelov a reštaurácií Slovenska [online]. ©2021 [cit. 2021-04-23]. Dostupné z: <https://www.ahrs.sk/>

Asociácia malých nezávislých pivovarov Slovenska [online]. ©2021 [cit. 2021-04-23]. Dostupné z: <https://www.malepivovary.sk/>

BAKER, Michael J. a Susan HART, 2016. *The marketing book*. 7th ed. London: Taylor & Francis Ltd. ISBN 9780415703772.

Biorre.cz. Plast nebo sklo? Kdy má smysl koupit zboží v plastovém obalu? *Biorre.cz udržitelný nákup 2021* [online]. ©2021 Biorre.cz [cit. 2021-03-26]. Dostupné z: <https://www.biorre.cz/plast-nebo-sklo-kdy-kupovat-zbozi-v-plastovem-obalu/>

BLYTHE, Jim a Alan ZIMMERMAN, 2005. *Business-to-business marketing management: a global perspective*. 1st ed. London: Thomson Learning. ISBN 18- 448-0001-6.

Bohemia Mini Breweries [online]. ©2021 [cit. 2021-26-03]. Dostupné z: <http://bohemiainibreweries.eu/cs/>

BrewUp. Beer Statistics 2019 – European Beer Trends Statistics Report [online]. 2021 [cit. 2021-03-26]. Dostupné z: <https://brewup.eu/documents/market/beer-statistics-2019-625>

BusinessInfo. 2020. *Slovensko: Souhrnná teritoriální informace*. [online]. [cit. 2021-03-26]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/slovensko-zakladni-charakteristika-teritoria-ekonomicky-prehled/>

BusinessInfo. 2021a. *Přehled sazeb spotřebních daní*. [online]. [cit. 2021-03-26]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/prehled-sazebspotrebnich-dani/>

BusinessInfo. 2021b. *Slovensko: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled*. [online]. [cit. 2021-03-26]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/slovensko-zakladni-charakteristika-teritoria-ekonomicky-prehled/>

CARNEIRO, Joana. What makes craft beer so popular with millennials? In: DSM Food Specialties. [online]. ©2021 [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: https://www.dsm.com/food-specialties/en_US/insights/beverage/craft-beer-millennials-consumer-insights.html

CIESLAR, Jan. Jan Šuráň: Mysli globálně, pij lokálně. Statistika&My: Magazín Českého statistického úřadu [online]. [cit. 2021-03-26]. Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/2020/10/21/jan-suran-mysli-globalne-pij-lokalne>

CIMBÁLŇÍKOVÁ, Lenka, 2012. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-802-4429-632.

Czech Image. *Zákazková výroba. Reklamní plechovky*. [online]. ©2020 [cit. 2021-03-26]. Dostupné z: <http://czechimage.cz/cz/zakazkova-vyroba/11-reklamni-plechovky.html>

ČERVENÝ, Radim, Jiří FICBAUER, Alena HANZELKOVÁ a Miloslav KEŘKOVSKÝ, 2014. *Business plán: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.

Česká hospodářská komora. Český svaz pivovarů a sladoven: *Produkce sudového piva se v březnu a dubnu propadla o 70 %*. Hospodářská komora ČR. [online]. ©2020 [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: <https://www.komora.cz/news/cesky-svaz-pivovaru-a-sladoven-produkce-sudoveho-piva-se-v-breznu-a-dubnu-propadla-o-70/>

Česká televize. *Pivovary loni navarily rekordních 21,6 milionu hektolitrů piva* [online]. ©2021 [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/ekonomika/3101042-pivovary-loni-navarily-rekordnich-216-milionu-hektolitrupiva>

DATAcube. 2021a. *Vekové zloženie obyvateľstva SR podľa pohlavia a veku* [online]. ©2021 [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_SLOVSTAT/om2024rs/v_om2024rs_00_00_00_sk

DATAcube. 2021b. *Používanie počítačov a internetu jednotlivcami podľa vybraných vekových skupín* [online]. ©2021 [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_SK_WIN/is1008rs/v_is1008rs_00_00_00_sk

DATAcube. 2021c. *Revidované a predbežné ročné údaje HDP v stálych cenách predchádzajúceho roka* [online]. ©2021 [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_INTERN/nu0008rs/v_nu0008rs_00_00_00_sk

DE PELSMACKER, Patrick, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH, 2013. *Marketing communications: a European perspective*. 5th ed. Harlow: Pearson. ISBN 978-027-3773-221.

E15. Čtvrtina minipivovarů v ohrození. Nový díl pořadu Dáme to. *E15.cz - Byznys, politika, ekonomika, finance, události* [online]. ©2021 [cit. 2021-26-03]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/video/dame-to/koronakrize-pro-minipivovary-pokracuje-ctvrtina-by-nemusela-prezit-zaznelo-v-dalsim-dame-to-1370557>

Ekonomika SME. *Spotreba piva na Slovensku vlani stúpila*. *Ekonomika SME – Ekonomické správy, financie, aktuality* [online]. ©2021 [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://ekonomika.sme.sk/c/22462075/spotreba-piva-na-slovensku-vlani-stupla.html>

Ekolist. *Slovensko zavede od roku 2022 zálohování PET lahví a plechovek*. *Ekolist – zpravodajství a zprávy aktuality* [online]. ©2021 [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://ekolist.cz/cz/zpravodajstvi/zpravy/slovensko-zavede-od-roku-2022-zalohovani-pet-lahvi-a-plechovek>

ELLIS, Nick, 2011. *Business to business marketing: relationships, networks and strategies*. Oxford: Oxford University Press, 351 s. ISBN 978-0-19-9551-68-2.

Euro Ekonóm. 2020. Ekonomika a ekonómia: Ekonomika Slovenska 2020 – prognóza [on-line]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.euroekonom.sk/ekonomika/ekonomika-sr/ekonomika-slovenska-2020/>

European Commision. *Economic forecast for Slovakia* [online]. 2021. Dostupné z: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-performance-and-forecasts/economic-performance-country/slovakia/economic-forecast-slovakia_en

Eurostat. Internet use by individuals. *aktuality* [online]. ©2021 [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tin00028/default/table?lang=en>

Expats. Czech beer consumption in 2020 fell to its lowest level since the 1960s due to pub closures - Prague, Czech Republic. Expats.cz [online]. ©2021 [cit. 2021-22-04]. Dostupné z: <https://www.expats.cz/czech-news/article/czech-beer-consumption-in-2020-fell-to-its-lowest-level-since-the-1960s>

Facebook Pivovar Mazák 2021. [online]. [cit. 2021-26-03]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/pivovarmazak>

Finanční správa. Sprievodca daňami. Úplné znenie zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov. [online]. ©2021 [cit. 2021-26-03]. Dostupné z: https://www.financnasprava.sk/_img/pfsedit/Dokumenty_PFS/Zverejnovanie_dok/Sprievodca/Sprievodca_danami/2021/2021.01.29_15_DZPaU_2021_SD.pdf

FORET, Miroslav, 2012. *Marketing pro začátečníky*. 3. akt. vyd. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0006-0.

FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK, 2005. *Marketing: základy a principy*. Vyd. 2. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0790-6.

Fortune Business Insights™. *Non-alcoholic Beverages Market Size, Share – Industry Analysis* [2027]. Global Market Research Report & Consulting [online]. ©2020 Fortune Business Insights. [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: <https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/non-alcoholic-beverages-market-101927>

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

Heureka. 2020. *Slováci v roku 2019 na e-shopoch vytvorili nový rekord – minuli 1,36 miliardy eur* [online]. ©2021 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: <https://onas.heureka.cz/slovaci-v-roku-2019-na-e-shopoch-vytvorili-novy-rekord-minuli-136-miliardy-eur>

Heureka. 2021. *Pandémia vyhnala e-commerce k takmer tretinovému rastu* [online]. ©2021 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: <https://onas.heureka.cz/pandemia-vyhnala-e-commerce-k-takmer-tretinovemu-rastu>

HESKOVÁ, Marie a Peter ŠTARCHOŇ, 2009. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-802-4515-205.

HOUGH, Harry Elan a John Marie ASHLEY, 1992. *Handbook of buying and purchasing management*. New Jersey: Prentice Hall, 453 s. ISBN 978-0133741902.

CHLEBOVSKÝ, Vít, 2010. *Marketing pro B-2-B trhy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-214-4129-3.

Investiční web. *Fitch potvrdila rating Slovenska, letos čeká růst HDP o 4,5 procenta* [online]. ©2021 [cit. 2021-05-06]. Dostupné z: <https://www.investicniweb.cz/fitch-potvrdila-rating-slovenska-letos-ceka-rust-hdp-o-45-procenta>

iROZHLAS. 2021a. *Mezinárodní měnový fond zhoršil výhled růstu české a slovenské ekonomiky, u světové ho zlepšil*. [online]. ©2021 [cit. 2021-05-01]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/ekonomika/mezinarodni-menovy-fond-ekonomika-rust_2104061526_pj

iROZHLAS. 2021b. *Slovensko má nového premiéra. Matoviče vystřídal dosavadní ministr financí Heger* [online]. ©2021 [cit. 2021-04-15]. Dostupné z:

https://www.irozhlas.cz/zpravy-svet/slovensko-premier-eduard-heger-igor-matovic_2104011015_ako

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KANTOROVÁ, Kateřina, 2014. *Marketing I: distanční opora*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7395-707-0.

JANKOVIČ, Patrik. Kde, kedy a ako sa varilo pivo. Monitor hospodárskej politiky [online]. 2019, č.2, p. 19–21. [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: https://nhf.euba.sk/www_write/files/veda-a-vyskum/casopisy/monitor-hospodarskej-politiky/MHP_2-2019.pdf

KARLÍČEK, Miroslav, 2013. *Základy marketingu* [online]. Praha: Grada [cit. 2020-11-01]. ISBN 978-80-247-8240-9. Dostupné z: doi:978-80-247-8240-9

KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL, 2011. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada Publishing. 224 s. ISBN: 978-80-247-3541-2.

KAYODE, Olujimi, 2014. *Marketing Communications* [online]. 1st ed. Kodaň: Olujimi Kayode & bookboon.com [cit. 2020-11-04]. ISBN 978-87-403-0674-3. Dostupné z: <https://mkhabela11.files.wordpress.com/2014/09/marketing-communications.pdf>

KEMP, Simon. Digital 2021: Slovakia. In: DataReportal [online]. 2021 [cit. 2020-11-04]. Dostupné z: <https://datareportal.com/reports/digital-2021-slovakia>

KERMALLY, Sultan, 2006. *Největší představitelé marketingu: jejich hlavní myšlenky, názory a díla : [Peter Drucker, Michael Porter, Tom Peters, Igor Ansoff, Theodore Levitt, Philip Kotler a další]*. Vyd. 2. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1013-3.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-717-9453-8.

KOTLER, Philip, 2000. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-010-4.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0513-2.

KOTLER, Philip a Kevin KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada [cit. 2020-11-01]. ISBN 978-80-247-8570-7.

KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOVANDA, Lukáš. 2021. *Koruna je nejsilnější od začátku pandemie, 25,50 za euro. Je to dobrá správa pro Čechy, jež se chystají na zahraniční dovolenou*. In: Kurzy.cz [online]. ©2021 [cit. 2021-05-12]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/592610-koruna-je-nejsilnejsi-od-zacatku-pandemie-25-50-za-euro-je-to-dobra-sprava-pro-cechy-jez-se/>

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

Kurzy. Kurzy měn – kurzovní lístek ČNB [online]. ©2021 [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/>

Lidovky. Koronavirus způsobil nedostatek papírových krabic, obchodníci obaly shání i několik týdnů ČNB [online]. ©2021 [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: https://www.lidovky.cz/byznys/bbc-koronavirus-zpusobil-nedostatek-papirovych-krabic.A210207_111325_firmy-trhy_libsm

LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2005. *B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. Praha: Professional Publishing, 186 s. ISBN 80-864-1994-0.

MACHKOVÁ, Hana, 2009. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 200 s. ISBN 978-80-247-2986-2.

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO, 2010. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. vyd. Praha: Grada, 240 s. ISBN 978-80-247-3237-4.

MÁLEK, Jakub. 2018. *Právní povinnosti v minipivovarech – přehled a zásadní novinky v právní úpravě*. In: Minipivo [online]. [cit. 2021-04-16]. Dostupné z: http://www.minipivo.cz/base/files/attachments/810711/48353-Pravni-povinnosti-minipivovaru_Jakub_Malek.pdf

ManagementMania.com. Měkké faktory (Soft Factors) [online]. Copyright ©2016 [cit. 2021-02-08]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mekke-factory-soft-factors>

MARKOVÁ, Petra. *Velký přehled slovenské e-commerce v roce 2020*. In: Mergado [online]. ©2021 [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: <https://www.mergado.cz/blog/prehled-slovenske-ecommerce-2020>

MECKOVÁ, Zuzana. *Historicky najnižšia nezamestnanosť môže klesať ďalej, ovplyvňuje ju aj brexit*. In: FinReport [online]. Dostupné z: <https://www.finreport.sk/ekonomika/historicky-najnizsia-nezamestnanost-moze-klesat-dalej-ovplyvnuje-ju-aj-brexit/>

MICHALOVIČ, Jiří. Aktuální informace o společnosti [ústní sdělení]. Pivovar Mazák. Hodonínská 1110, 696 17 Dolní Bojanovice. 20. 1. 2021.

Ministerstvo financí ČR. *Jak je to ve skutečnosti s DPH u piva?* Ministerstvo financí ČR [online]. ©2020 [cit. 2021-06-03]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/v-mediich/2020/jak-je-to-ve-skutecnosti-s-dph-u-piva-37446>

Nachmelená Opice [online]. ©2021 [cit. 2021-03-26]. Dostupné z: <https://www.nachmelenapice.cz/>

NEUFUS, Ondřej. *Označení piv se mění. Podívejte se, podle čeho poznáte ležák - Aktuálně.cz*. [online]. ©2021 [cit. 2021-03-26]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/oznaceni-piv-se-meni-podivejte-se-podle-ceho-poznate-lezak/r~20cc095ef8aa11e8a7f60cc47ab5f122/>

oPive. 2020a. *Ktorý pivný obal je najmenej ekologický? Výsledok prekvapil* [online]. ©2021 [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://opive.sk/pivny-obal-sklenena-recyklacia-pivo/>

oPive. 2020b. *Na Slovensku sa vlni vypilo najviac piva za 10 rokov* [online]. ©2021 [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://opive.sk/na-slovensku-vypilo-najviac-piva-za-10-rokov/>

PageSpeed Insights. Google Developers [online]. Dostupné z: <https://developers.google.com/speed/pagespeed/insights/?hl=cs>

PETERS, Thomas J, a Robert H. WATERMAN, 2006. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Reprinted ed. NY: Harper Busines, 400 s. ISBN 0060548789.

PILÍK, Michal, 2008. *Průmyslový marketing* [online]. Vyd. 2., nezměno. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 108 s. [cit. 2020-12-12]. ISBN 978-80-7318-656-2. Dostupné z: <https://ndk.cz/view/uuid:6bde98a0-3e30-11e4-bc3a-005056827e51?page=uuid:a1e030c0-4769-11e4-a450-5ef3fc9bb22f&fulltext=B2B%20marketing>

PILÍK, Michal, 2010. *Business-to-business marketing* [online]. Vyd. 2., nezměn. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně [cit. 2020-12-12]. ISBN 978-80-7318-918-1. Dostupné z: <https://ndk.cz/view/uuid:6bde98a0-3e30-11e4-bc3a-005056827e51?page=uuid:9e52eb50-4769-11e4-a450-5ef3fc9bb22f&fulltext=B2B%20marketing>

Pivobrana [online]. ©2021 [cit. 2021-04-23]. Dostupné z: <https://www.pivobrana.sk/>

Pivovar Clock [online]. ©2021 [cit. 2021-03-26]. Dostupné z: <https://www.pivovarclock.cz/>

Pivovar Matuška [online]. ©2021 [cit. 2021-03-26]. Dostupné z: <https://www.pivovarmatuska.cz/>

Pivovar Mazák [online]. ©2021 [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: <https://pivovarmazak.cz/>

Pivovar Zichovec [online]. ©2021 [cit. 2021-03-26]. Dostupné z: <https://pivovarzichovec.cz/>

POHL, Martin. 2021a. *Inflace na Slovensku - komentář Martina Pohla, Generali Investments*. In: FXstreet.cz [online]. ©2021 [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: <https://www.fxstreet.cz/zpravodajstvi-116563.html>

POHL, Martin. 2021b. *Slovenská ekonomika se vyhnula v závěru loňského roku poklesu*. In: Kurzy.cz [online]. ©2021 [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/579335-slovenska-ekonomika-se-vyhnula-v-zaveru-lonskeho-roku-poklesu/>

PORTER, Michael E, 1998. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 369 s. ISBN 978-0-684-84148-9.

PORTER, Michael E., 1994. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-856-0511-2.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a kolektiv, 2019. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0787-2.

Retail News. 2018. *Pivovar Svijany uvádí na trh míchaný nápoj z nealkoholického piva s černým rybízem a limetkou* [online]. ©2021, RETAIL NEWS [cit. 2021-03-05]. Dostupné z: <https://retailnews.cz/novinky/pivovar-svijany-uvadi-na-trh-michany-napoj-z-nealkoholickeho-piva-s-cernym-rybizem-a-limetkou/>

Retail News. 2019. *Slovenský spotřebitel klade větší důraz na kvalitu* [online]. © 2021, RETAIL NEWS [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: <https://retailnews.cz/2019/02/18/slovensky-spotrebitel-klade-vetsi-duraz-na-kvalitu/>

RIES, Al a Laura RIES, 2004. *The fall of advertising & the rise of PR*. New York: Harper Business, 320 s. ISBN 978-006-0081-997.

Salón piva [online]. ©2021. [cit. 2021-02-06]. Dostupné z: <https://www.salonpiva.beer/Sk/festival-28/salonpivadoma>

SINGH, Meera, 2012. Marketing Mix of 4P'S for Competitive Advantage. *IOSR Journal of Business and Management (IOSRJBM)* [online]. 3(6), 40–45 [cit. 2020-11-04]. ISSN 2278-487X. Dostupné z: https://www.academia.edu/33744456/Marketing_Mix_of_4PS_for_Competitive_Advantage

Slovenské združenie výrobcov piva a sladu. Odrody jačmeňa odporúčané sladovníkmi. 7. ročník odborného fóra. In: Slovenské pivo [online]. 12. února 2021 [cit. 2021-04-22]. Dostupné z: <http://www.slovenskepivo.sk/upload/editor/ut9hy45h87bm5y6xw0bl.pdf>

Slovenské združenie výrobcov piva a sladu. Analýza prínosov pivovarníctva a sladovníctva pre hospodárstvo SROV. In: Slovenské pivo [online]. Říjen 2018 [cit. 2021-

04-22].

Dostupné

z:

<http://www.slovenskepivo.sk/upload/editor/m7it1ks2ka15uzf12inq.pdf>

SOLOMON, Michael R., Greg W. MARSHALL a Elnora W. STUART, 2006. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Brno: Computer Press, 576 s. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-1273-X.

SRPOVÁ, J, ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247- 3339-5.

Statistika&My. Magazín Českého statistického úřadu. 2020, roč. 10, č. 10, s. 19–23. [online]. ©2021 [cit. 2021-04-22]. Dostupné z: https://www.statistikaamy.cz/wp-content/uploads/2020/10/10_2020_Statistika-a-M_web_Archiv.pdf

SVĚTLÍK, Jaroslav, 2018. *Marketing – cesta k trhu* [online]. 4. upr. vyd. Praha: VŠPP a.s. [cit. 2020-11-04]. ISBN 978-80-86847-81-8. Dostupné z: <http://www.marketingsvetlik.cz/knihy/Marketing%20-%20cesta%20k%20trhu%20-%20Jaroslav%20Svetlik.pdf>

Svítime stejně. Dodavatelé elektřiny – jejich velikost pro rok 2019 [online]. Dostupné z: <https://www.svitimestejne.cz/energie/elektrina/velikost-dodavatel-u-elektrina-2019/>

SVOBODA, V., 2006. *Public relations moderně a účinně*. Praha: Grada Publishing, 244 s. ISBN 80-247-0564-8.

ŠTĚDRONĚ, Bohumír, Eva ČÁSLAVOVÁ, Miroslav FORET, Václav STŘÍTESKÝ a Jan ŠÍMA, 2018. *Mezinárodní marketing* [online]. V Praze: C.H. Beck [cit. 2020-11-04]. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-441-4. Dostupné z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:e5e11a30-5ac6-11e9-ace0-005056827e51>

Štatistický úrad Slovenskej republiky. 2021a. Štatistická správa o základných vývojových tendenciách v hospodárstve SR vo 4. štvrťroku 2021 [online] ©2021 [cit. 2021-04-22]. Dostupné

z:

<https://slovak.statistics.sk/wps/portal/!ut/p/z1/tVLJTsMwEP2aHB1PbCd2uIVFXVhEC4HWF2QnbhraLE3Thv49DuLAViQO->

[DCyrTcz780bLPEMy1Lt80y1eVWqtX3PZfA04SNxeupFANw_h9E4Pp8M7kIPGODHzwBxM72A0X10O5iOmQX4WP6e_4AllknZ1u0Szyu9VUu0XaF6px2wYZ2vVJlB_](https://slovak.statistics.sk/wps/portal/!ut/p/z1/tVLJTsMwEP2aHB1PbCd2uIVFXVhEC4HWF2QnbhraLE3Thv49DuLAViQO-DCyrTcz780bLPEMy1Lt80y1eVWqtX3PZfA04SNxeupFANw_h9E4Pp8M7kIPGODHzwBxM72A0X10O5iOmQX4WP6e_4AllknZ1u0Szyu9VUu0XaF6px2wYZ2vVJlB_)

YH3ajSoI9_aqHTkBJAgZ9yxFjCUMh8jggNTMjSkFDN-
up1kqd4rkFTFgQagSIBYkYIpChPEWhCKATg80R8VfOdbq8Gjpyon4Z8g5wNoiHjV
wDiauDDKBrG03BCKUT0HfBLjbnlwI9yuCT4cZ-
bDsd11RTWobs_ShWCHmOZ68LtkSIF1yOCB4x4TNiB2Xtvef682cjI-
lKVrXlp8ewfjLFtolJTkWHZmIVpTOPuGrty7attycOONB1nZtVVbY2blIVDvyUsqy
2lt5nJK6LuBD0gFaL6wvKpD7QdfYKbrOQNA!!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/

Štatistický úrad Slovenskej republiky. 2021b. Priemerná mesačná mzda zamestnanca
národného hospodárstva vo 4. štvrtroku 2020. [online]. ©2021 [cit. 2021-04-22].
Dostupné z:

https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/products/informationmessages/inf_sprava_detail/a5a48da9-31ac-4971-92be-

[1a723ca18c11!/ut/p/z1/tVFnc4IwFPwtPXiMLyHBhCM6FrDqVC1VcukERKXIh5rB-u8bOr30oLWHvkvem9nd2c2ChBXIUjXZVumsKtXe3JHsvc14IPp94mLcH1McjJ4WU3_waHmhDcufADGdD3Hw4j578xEjmnKgb_NfQYJMS13rHURVfFI7dMpRVm6QynUHm6U6FsZNU6boVB9Vc-ng5pTq3LzKVkyslYMoUQliDiflseIUEcUtmigiEkJa-TrJ1hDdhV7-lreNg6-](https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/products/informationmessages/inf_sprava_detail/a5a48da9-31ac-4971-92be-1a723ca18c11!/ut/p/z1/tVFnc4IwFPwtPXiMLyHBhCM6FrDqVC1VcukERKXIh5rB-u8bOr30oLWHvkvem9nd2c2ChBXIUjXZVumsKtXe3JHsvc14IPp94mLcH1McjJ4WU3_waHmhDcufADGdD3Hw4j578xEjmnKgb_NfQYJMS13rHURVfFI7dMpRVm6QynUHm6U6FsZNU6boVB9Vc-ng5pTq3LzKVkyslYMoUQliDiflseIUEcUtmigiEkJa-TrJ1hDdhV7-lreNg6-)

Miw1ffkEGnuszPsZYjD0bB64fzp0Zpdil34AbGpHxwK96IByWTZaeISzbn9nD4o8Rf
QwjKfLcdM9J0cVdLjimnAtmMadnU9p2bh0ng8nWyCq9a8uoYHWXtqFm74eDdE2n
VanTDw2r_yi1LsJC0AvKN5MhZTK-
nN2HT_a1jUI!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/

TelevizeSeznam.cz. Velké nezávislé testy piv. Kde je nejvíc toxických látek a kde naopak
nejvíc těch prospěšných? *Televize Seznam* [online]. Copyright © 2021 [cit. 21-03-2021].
Dostupné z: <https://www.televizeznam.cz/video/adost/velke-nezavisle-testy-piv-kde-je-nejvic-toxickych-latek-a-kde-naopak-nejvic-tech-prospesnych-64076337>

TELLIS, Gerard J., 2000. *Reklama a podpora prodeje*. Praha: Grada, 620 s. ISBN 80-716-9997-7.

TICHÁ, I., HRON, J. 2002. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit. 235 s. ISBN 978-80-213-0922-7.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. 2007. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Praha: Professional Publishing, 308 s. ISBN 9788086946450.

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ. *Jak nejlépe skladovat pivo? Poradí výzkumníci z UTB* [online]. 2020 [cit. 2021-26-03]. Dostupné z: <https://www.utb.cz/aktuality-akce/jak-nejlepe-skladovat-pivo-poradi-vyzkumnici-z-utb/>

URBÁNEK, Tomáš, 2010. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-17-2.

Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny. Nezamestnanosť – mesačné štatistiky [online]. ©2021 [cit. 2021-05-02]. Dostupné z: https://www.upsvr.gov.sk/statistiky/nezamestnanost-mesacne-statistiky.html?page_id=1254

VEVERKA, Martin. *Voda, odpad, energie: Dosáhněte na tu správnou zelenou dotaci*. In: EY [online]. 5. 2. 2021 [cit. 2021-22-04]. Dostupné z: https://www.ey.com/cs_cz/climate-change-sustainability-services/voda-odpad-energie-dosahnete-na-tu-spravnou-zelenou-dotaci

VITALE, Robert P a Joseph J GIGLIERANO, 2002. *Business to business marketing: analysis & practice in a dynamic environment*. 24. Mason, Ohio: South-Western/Thomas Learning, 534 s. ISBN 03-240-7296-1.

Vyhláška č. 335/1997 Sb., Ministerstva zemědělství o potravinách a tabákových výrobcích ze dne 28. října 2013.

Vyhláška č. 248/2018 Sb. Ministerstva zemědělství o požadavcích na nápoje, kvasný ocet a droždí ze dne 24. října 2018.

ZachraňPivo [online]. ©2020 [cit. 14.04.2021]. Dostupné z: <https://zachranpivo.cz/>

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

ZAPLETALOVÁ, Šárka, 2004. *Marketing I*. [online]. Ostrava: Vysoká škola podnikání [cit. 2020-11-04]. ISBN 80-867-6404-4. Dostupné z: <https://adoc.pub/marketing-a-marketingove-dovednosti-i-ing-arka-zapletalova-p.html>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Hlavní síly působící v mikroprostředí firmy	22
Obrázek č. 2: Vrstvy produktu.....	38
Obrázek č. 3: Svrchně kvašená piva z produkce Pivovaru Mazák	51
Obrázek č. 4: Ukázka sortimentu skleněných lahví z Pivovaru Mazák.....	52
Obrázek č. 5: Organizační struktura Pivovaru Mazák	53
Obrázek č. 6: Ocenění Pivovaru Mazák	59
Obrázek č. 7: Vybrané etikety piva z produkce pivovaru Mazák.....	62
Obrázek č. 8: Obrat a vývoj slovenské e-commerce v letech 2016–2019	69
Obrázek č. 9: Rozmístění pivovarů na území Slovenské republiky z roku 2017 v členění dle okresů	92
Obrázek č. 10: Ukázka zobrazení webových stránek společnosti na mobilním zařízení	115
Obrázek č. 11: Ukázka POS materiálu	118
Obrázek č. 12: Ukázka propagačních materiálů	119

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Spotřeba alkoholického piva Slovensku v letech 2008–2019	70
Graf č. 2: On-trade/off-trade s pivem na Slovensku v letech 2012–2018 [%]	71
Graf č. 3: Vývoj kurzu EUR/Kč v období 1. 1. 2019 – 1. 11. 2020	79
Graf č. 4: Vývoj kurzu EUR/Kč v období 11. 5. 2021 – 11. 5. 2021	80
Graf č. 5: Vývoj evidované míry nezaměstnanosti na Slovensku za rok 2020 [%]	81
Graf č. 6: Odhadovaný podíl klíčových pivovarů na produkci piva na Slovensku za rok 2017 [%]	93
Graf č. 7: Velikost trhu s nealkoholickými nápoji v Severní Americe [mld. dolarů]	Chyba! Záložka není definována.
Graf č. 8: Celosvětový tržní podíl nealkoholických nápojů podle typů nápojů	Chyba! Záložka není definována.

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Rozdíly na B2B a B2C trzích	17
Tabulka č. 2: SWOT matice	32
Tabulka č. 3: Nástroje marketingového mixu.....	36
Tabulka č. 4: Vývoj životního cyklu produktu	39
Tabulka č. 5: Složení obyvatelstva Slovenské republiky podle krajů v letech 2016–2020	67
Tabulka č. 6: Využívání internetu slovenskými občany v letech 2012–2019 [%]	68
Tabulka č. 7: Nakupování potravin přes internet v roce 2018 [%].....	68
Tabulka č. 8: Sazby a výpočet daně z piva pro Českou republiku	75
Tabulka č. 9: Aktuálně platné názvy pro označování piva	76
Tabulka č. 10: Vývoj HDP na Slovensku v letech 2018–2020 [mld. EUR].....	78
Tabulka č. 11: Vývoj průměrné měsíční nominální mzdy na Slovensku v letech 2014–2020 [EUR].....	80
Tabulka č. 12: Spotřební daně ve Slovenské republice	83
Tabulka č. 13: Základní a snížená sazba spotřební daně piva na Slovensku.....	83
Tabulka č. 14: Množství CO ₂ vzniklé za celou dobu životnosti vybraného typu obalu. 89	
Tabulka č. 15: Profil respondentů z řad distributorů	99
Tabulka č. 16: SWOT matice společnosti Pivovar Mazák	103
Tabulka č. 17: SWOT hodnocení – matice IFE.....	109
Tabulka č. 18: SWOT hodnocení – matice EFE.....	110
Tabulka č. 20: Vlastní návrhy řešení a jejich návaznost prvky mark. mixu.....	112

SEZNAM PŘÍLOH DLE POTŘEBY

Příloha č. 1: Otázky kladené vybraným respondentům

1. Naše společnost plánuje rozšíření portfolia distributorů na slovenském trhu spojenou se zvýšenou propagací prémiového výrobku 11 Extra Hořká (ležák) vyznačující se výraznou hořkostí (IBU 44). Měli byste předběžný zájem o zařazení takového produktu do nabídky?
2. Jaká kritéria musí tento výrobek splňovat, abyste jej zařadili do vašeho portfolia? (Např. balení (objem, materiál), trvanlivost, senzorické vlastnosti (chuť, vzhled, vůně, textura) apod.)
3. Myslíte si, že cena piva 11 Extra hořká, která se pohybuje v mírně vyšší cenové relaci než klasické světlé ležáky, je pro slovenský trh akceptovatelná?
4. Domníváte se, že by k získání většího tržního podílu pomohlo využití slevových akcí, přestože se jedná o prémiový produkt?
5. Máte ve vaší současné nabídce podobný výrobek – tedy ležák s výraznou hořkostí od jiných dodavatelů? Pokud ano, od jakých a jak jste s nimi spokojeni?
6. Uveďte prosím, zda využíváte služeb e-commerce nebo o ní v brzké době uvažujete.
7. Jste schopni zajistit marketingovou komunikaci tohoto výrobku Pivovaru Mazák ke koncovým spotřebitelům? V případě, že ano, jakou formu byste preferovali?
8. Jaké jsou podmínky k navázání obchodní spolupráce (platební a dodací podmínky, marketingový podpora apod.)?
9. Plánujete v budoucnu vaše aktivity jakýmkoliv způsobem rozšířit (např. za hranice Slovenské republiky, zlepšení zákaznických služeb)?